همشهری

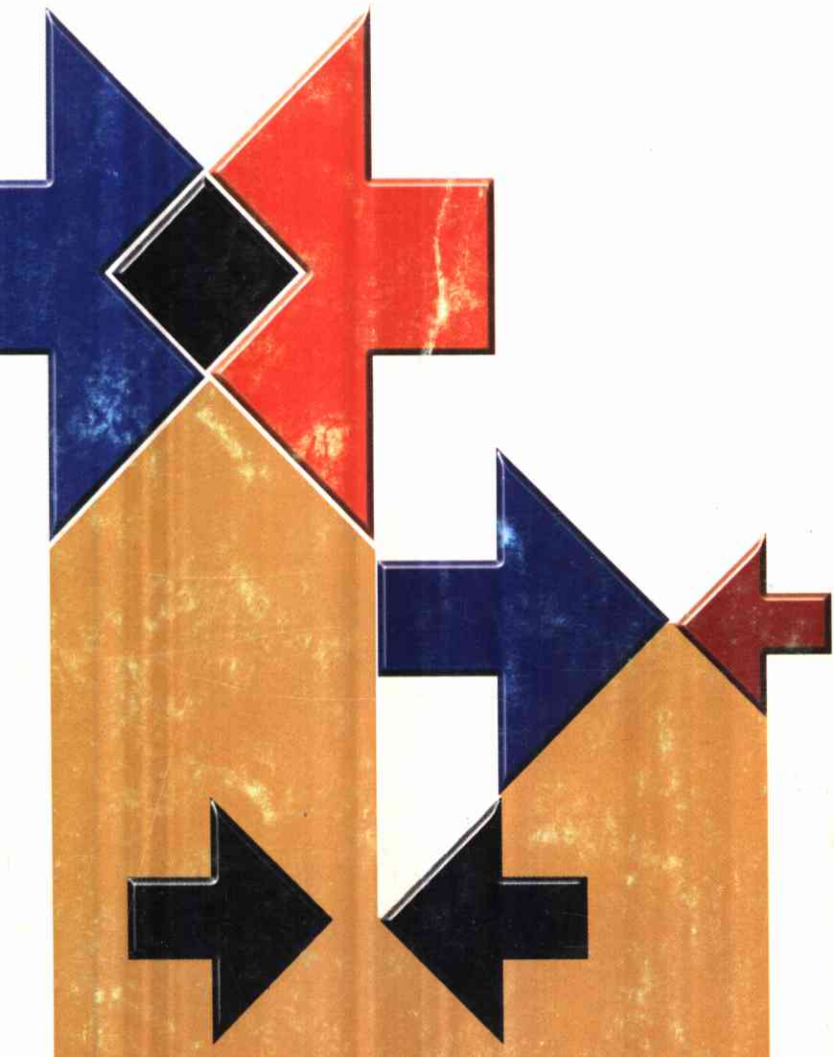
چگونه مذاکره کنندهٔ بهتری باشیم

جیمز پترسن

ترجمهٔ دکتر مسعود کسایی

(استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران)

ابراهیم شیر امیری



بسم الله الرحمن الرحيم

انتشارات همشهری، ۱۸

چگونه مذاکره کنندهٔ بهتری باشیم؟

(روشهای موفقیت در مذاکره)

نوشتهٔ جیمز پترسون

ترجمهٔ دکتر مسعود کسایی، ابراهیم شیرامیری

انتشارات همشهری

تابستان ۱۳۷۸

چاپ اول: بهار ۱۳۷۸ تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

همشهری

این کتاب ترجمه‌ای است از: HOW TO BECOME A BETTER NEGOTIATOR

by James G. Patterson, 1996

نام کتاب: چگونه مذاکره‌کنندهٔ بهتری باشیم؟

نوشتهٔ: جیمز پترسون

ترجمهٔ: دکتر مسعود کسایی، ابراهیم شیرامیری

ناشر: انتشارات همشهری

چاپ: افست

چاپ دوم: تابستان ۱۳۷۸

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۳۶۰۰ ریال

شابک: ۰ - ۱۱ - ۶۲۷۴ - ۹۶۴ ISBN: 964 - 6274 - 11 - 0

فهرست‌نویسی پیش از انتشار کتابخانه همشهری

پترسون، جیمز

چگونه مذاکره‌کنندهٔ بهتری باشیم؟: (روشهای موفقیت در مذاکره) / جیمز پترسون؛ ترجمه مسعود کسایی، ابراهیم شیرامیری

. - تهران: انتشارات همشهری، ۱۳۷۸

/ ۱۰۴ ص.: مصور، جدول. - (انتشارات همشهری؛ ۱۸)

۱. مذاکره. الف. کسایی، مسعود، مترجم. ب. شیر امیری، ابراهیم، مترجم. ج. عنوان. د. فروست.

BF ۱۵۸

۶۳۷ /۵

۸چ ۲ پ / چ ۲۸۷ پ

یادداشت مترجم

نبرد، جنگ، مبارزه، سلطه و غلبه، واژه‌هایی متفاوتی هستند که گاه به مثابه کلمات مترادف مذاکره به‌کار می‌روند؛ در حالی که مذاکرات مثبت، تفاهم، صلح، وحدت، عدالت و سازش را دربرمی‌گیرند. امروزه مذاکرات در دستیابی افراد به اهداف نقش مهمی ایفا می‌کنند. با توجه به جهانی شدن اقتصاد کشورها و نیاز ملتها به برقراری ارتباط با یکدیگر، موضوع مذاکرات جایگاه مهمتری یافته است. از سوی دیگر، مذاکره به‌عنوان یکی از فنون مدیریت موضوع با اهمیتی تلقی می‌شود.

زمانی که به مذاکره مشغول می‌شوید نکتهٔ زیر را درنظر داشته باشید: به‌گونه‌ای با طرف مقابلتان مذاکره نکنید که روابط آینده به مخاطره بیفتد و دیگر نتوانید با او معامله کنید. بسیاری افراد هنگام مذاکره منافع بلندمدت را در ازای منافع کوتاه‌مدت نادیده می‌گیرند و از یاد می‌برند.

تجربه نشان می‌دهد که بخش اعظم فروش شرکتها به مشتریان سنتی اختصاص دارد نه مشتریان جدید. مذاکره نوعی جنگ و مبارزه با طرف مقابل یا بالا بردن پرچم سفید توسط یک طرف و تسلیم شدن یک طرف در مقابل طرف دیگر نیست. در مذاکرات مثبت به جای ضربه زدن به طرف مقابل، دست یاری به طرف او دراز می‌کنند و به جای ـ فرضاًـ درخواست مجموعه‌ای از نیازمندیها و طرح شرایط خاص، برای شنیدن نظریات طرف مقابل اعلام آمادگی می‌نمایند.

این کتاب در عین اینکه به شما روش دستیابی به خواسته‌هایتان را

می‌آموزد، زمینهٔ مناسب جهت دستیابی طرف مقابل شما به خواسته‌هایش را نیز ارائه می‌کند. اگر می‌خواهید به خواسته‌هایتان دست یابید، لازم است شرایطی را فراهم کنید که طرف مقابل نیز به تعدادی از خواسته‌هایش دست یابد. برای حفظ منافع آیندگان لازم است که طرف مقابل نیز به حیات خود ادامه دهد؛ زیرا در صورت شکست طرف مقابل، معاملات دیگری در پیش رو نخواهید داشت. شما می‌توانید به بسیاری از خواسته‌های خود دست یابید؛ چنانچه در مسیر دستیابی طرف مقابل به خواسته‌هایش حرکت کنید و قدمهایی بردارید. در بسیاری از مواقع افراد می‌توانند با تغییر مکان مذاکره، جو و محیط مذاکره را به ترتیب مناسبی تغییر دهند.

یک مذاکره‌کنندهٔ موفق کسی است که می‌تواند زمانهای پس از لحظهٔ مذاکره را نیز درنظر داشته باشد. این موضوع، زمانی اهمیت پیدا می‌کند که طرف مقابل به آخر خط می‌رسد و نظریهٔ نهایی را به مثابه آخرین تیر ترکش خود مطرح می‌نماید. البته همیشه راههای متعددی برای دستیابی به یک توافق دوجانبه وجود دارد ولیکن در بلندمدت طرفی برنده است که در مذاکرات خود با دیگران روابط بلندمدتی را پایه‌ریزی کند و اوقات خود را صرفاً به انجام دادن مجموعه‌ای از معاملات موردی و کوتاه‌مدت محدود ننماید.

فهرست مطالب

عنوان **صفحه**

مقدمه

اگر کمی فکر کنید، درمی‌یابید که شما هر روز با دیگران مذاکره می‌کنید. هنگامی که می‌خواهید شغلی به دست آورید یا دلتان می‌خواهد حقوقتان افزایش یابد، با افراد دیگر مذاکره می‌کنید. همچنین با همکاران خود در مورد مسائل مختلف و با همسر خود یا دیگر نزدیکان دربارهٔ اینکه برای تعطیلات به کجا بروید، به مذاکره می‌پردازید. تقریباً همهٔ ما در مورد خرید ماشین یا خانه با دیگران جر و بحث و مذاکره داشته‌ایم.

اغلب ما از مذاکره و جر و بحث کردن متنفریم. چرا؟ یک علت می‌تواند این باشد که مذاکره کردن مهارتی نیست که آن را مانند خواندن یا نوشتن به ما آموخته باشند. از ما انتظار می‌رود که این مهارت را بدون آموزش یاد بگیریم. ممکن است رویگردانی ما از مذاکره‌کردن ناشی از تجارب ناخوشایندی باشد که از جروبحثها و مخالفتها داریم. این امر ممکن است به نحوهٔ تربیت ما نیز مربوط شود. آیا به همهٔ ما گفته نشده است که سعی کنیم با دیگران کنار بیاییم؛ از جر و بحث و مخالفت بپرهیزیم و کاری کنیم که دیگران دوستمان داشته باشند؟ بعضی از ما ممکن است مذاکره و جرو بحث را نوعی جنگ بپنداریم و به دلیل

نگرانی از خراب شدن یک رابطه از آنچه می‌خواهیم، چشم‌پوشی کنیم.

هدف مذاکرات موفقیت‌آمیز باید یک نتیجهٔ «برد - برد» باشد که در آن هر دو طرف احساس کنند به آنچه می‌خواسته‌اند، رسیده‌اند یا بهترین فایدهٔ ممکن را از موافقتها برده‌اند. موافقتهای «برد - برد» نه تنها سبب تداوم روابط درازمدت می‌شوند بلکه آن را قوت هم می‌بخشند.

در گذشته، مذاکره را یک مبارزهٔ «برد - باخت» یا «باخت - باخت» بین اشخاص می‌پنداشتند. مذاکرهٔ «برد - برد» براساس صداقت و رابطهٔ نتیجه‌بخش است؛ به طوری که طی آن، هر دو طرف به حداکثر آنچه می‌خواهند یا حداقل به بیشتر از آنچه انتظار دارند، می‌رسند.

دو خواهر را درنظر بگیرید که بر سر تقسیم یک پرتقال باهم جر و بحث دارند و نمی‌توانند به توافق برسند. مادرشان پرتقال را از وسط نصف می‌کند و به هریک از آنها نصف پرتقال را می‌دهد. یکی از دو خواهر قسمت خوردنی میوه را می‌خورد و پوستش را دور می‌اندازد و دومی قسمت خوردنی میوه را دور می‌اندازد و از پوست آن برای تهیهٔ کیک استفاده می‌کند. هیچ کدام از این دو از نیت و علاقهٔ دیگری با خبر نبوده است. اگر آنان حاضر به شنیدن نظریات یکدیگر بودند، هر دو بیشتر سود می‌بردند. یکی از آنها می‌توانست تمام قسمت خوردنی میوه را داشته باشد و دیگری تمام پوست آن را.

مذاکرهٔ مؤثر در واقع چیزی جز استفاده از عقل سلیم و تبادل‌نظر نیست. شما می‌توانید یادبگیرید که یک مذاکره‌کنندهٔ خوب باشید؛ اگر:

- بدانید که چه می‌خواهید و حاضرید از چه چیزی چشم‌پوشی کنید.
- بدانید که طرف شما چه می‌خواهد و حاضر است از چه چیزی چشم‌پوشی کند.
- با این هدف مذاکره کنید که هم خود از مذاکره سود ببرید و هم طرف

مقابل شما.

● در فنونی چون حل مشکل، گوش دادن، مدیریت تضاد و جر و بحث و استفاده از تاکتیکها و استراتژیهای مخصوص مذاکره مهارت پیدا کنید.

این کتاب در پنج بخش فراهم آمده و محتوای هر بخش آن بر بخش پیشین استوار است. در اینجا دربارهٔ موضوعات هر بخش توضیح کوتاهی می‌دهیم.

● **بخش اول:** «روشهای تبادل‌نظر و مذاکره»؛ این بخش به شما نشان می‌دهد که عمدتاً از کدام روش تبادل‌نظر استفاده می‌کنید، آن روش چه ویژگی‌هایی (هم بد و هم خوب) دارد، چگونه می‌توانید بر ویژگی‌های مطلوب روش خود بیفزایید و از ویژگی‌های نامطلوب آن بکاهید و نیز چگونه روشهای حریفان خود را بشناسید.

● **بخش دوم:** «گوش دادن، یک مهارت لازم برای مذاکره و تبادل‌نظر»؛ بیشتر ما تصور می‌کنیم که می‌دانیم چگونه [به سخنان و نظریات دیگران] گوش دهیم اما این‌طور نیست. در این بخش، به شما نشان داده خواهد شد که گوش دادن مؤثر با شنیدن تفاوت دارد و برای اینکه از گوش دادن به سخنان و نظریات دیگران نتیجه‌ای بگیریم، باید همزمان کارهای دیگری را نیز انجام دهیم. با خواندن این بخش شما پی‌می‌برید که یک شنوندهٔ خوب هستید یا نه و چگونه می‌توانید شنوندهٔ بهتری باشید تا نتایج مذاکرات خود را به بالاترین حد مطلوبیت برسانید.

● **بخش سوم:** «درک مدیریت تضاد و جر و بحث»؛ با خواندن این بخش، شما در خواهید یافت که چرا تعداد زیادی از ما از جر و بحث و مذاکره‌کردن متنفریم. شما روش ترجیحی خود را برای برخورد با وضعیتهای بحث‌انگیز خواهید شناخت و با چگونگی استفادهٔ مؤثر از پنج روش حلّ اختلاف آشنا خواهید شد. همچنین چگونگی استفاده از یک روش حل مشکل پنج مرحله‌ای را در

مذاکرات و جر و بحثها خواهید شناخت.

● **بخش چهارم:** «اهمیت جسارت در مذاکرات»؛ با خواندن این بخش، پی‌خواهید برد که چقدر جسور هستید و خواهید دانست، که جسور بودن با ستیزه‌جویی تفاوت دارد. همچنین خواهید آموخت که چگونه در وضعیتهای دشوار برای مذاکره با افراد متفاوت از استراتژیهای گوناگون استفاده کنید.

● **بخش پنجم:** «چگونه مذاکره کنیم؟»؛ تا این مرحله، شما مهارتهای لازم را برای یادگیری اصول مذاکرهٔ «برد - برد» کسب کرده‌اید. در این بخش، با آنچه برای برنامه‌ریزی مذاکرات، لازم است، آشنا خواهید شد و به اهمیت زمان، قدرت، اطلاعات و موقعیت پی‌خواهید برد. با اشتباهات مذاکره‌کنندگان بی‌تجربه آشنا خواهید شد و خواهید آموخت که چگونه از این اشتباهات جلوگیری کنید. همچنین چگونگی استفاده ازفنون متنوع مذاکره و نحوهٔ برخورد با فنون دیگران را یاد خواهید گرفت. در پایان این بخش، مسائل مربوط به مذاکرات بین‌المللی برای ایجاد روابط درازمدت با نتایج «برد - برد» مورد بحث قرارگرفته است.

بخش اول

روشهای تبادل‌نظر و مذاکره

برای اینکه بتوانید به طور اثربخش مذاکره کنید باید روی همان طول موجی قرارگیرید که طرف مقابل شما قراردارد. همچنین باید بدانید که طبعاً چه روشی را برای مذاکره کردن ترجیح می‌دهید، اما آنچه اغلب اتفاق می‌افتد این است که ما به روشهای افراد بی‌توجه هستیم و این باعث به وجود آمدن جر و بحث نادرست می‌شود. ممکن است فکر کنید که طرف شما نادان است. اما قبل از اینکه زود قضاوت کنید در نظر داشته باشید که شاید شما دارید از روشی استفاده می‌کنید که با روش طرف مقابل شما (روشی که او در استفاده کردن از آن راحت است) متفاوت است. در این صورت نمی‌توان تبادل‌نظر کرد.

اینکه یک نوع شرح دقیق از یک موضوع برای همه افراد کافی و یکسان نیست به خاطر تفاوت در روشهای تبادل‌نظر می‌باشد. یک مذاکره‌کنندهٔ ماهر خوب می‌داند که افراد دارای شیوه‌های تفکر متفاوتی هستند. مذاکره‌کنندگان خوب برای انجام مذاکره از روشهای گوناگون بهره می‌گیرند و با تمام افراد به یک شیوه مذاکره نمی‌کنند. آنها برای برقرار کردن ارتباط با مردم از راهی که بـه آن

عادت دارند،ارتباط برقرار می‌کنند. تحقیقات نشان داده است که روشهای یادگیری و تبادل‌نظر افراد متفاوت است.

«کارل یونگ»، روانکاو سویسی در دههٔ ۱۹۲۰ گفته است افراد یک روش رفتاری غالب را در خود توسعه می‌دهند و از آن استفاده می‌کنند. اگرچه گاهی در طول زمان، به کاربرد آمیزه‌ای از روشها متمایل می‌شوند اما هر فرد غالباً از یک روش استفاده می‌کند. محققان دیگر و از جمله «پل مات»، روان‌شناس آمریکایی، گفته‌اند که مردم بر اساس یکی از این چهار روش عمل می‌کنند، به تبادل‌نظر می‌پردازند و یاد می‌گیرند: مبتکر (اهل خلاقیت)، متفکر (اهل تفکر)، شنونده و اهل عمل[1].

همهٔ ما آمیخته‌ای از روشهای تبادل‌نظر رابه کار می‌بریم. هیچ‌کس صددرصد مبتکر، متفکر، شنونده یا اهل عمل نیست. ما نمی‌توانیم بگوییم که کدام روش بهتر است. اگرچه هیچ یک از ما خود را به یک روش غالب محدود نمی‌کنیم. اما باید روش غالب خود و ضعفهای آن را بشناسیم (این ضعفها زمانی آشکار می‌شوند که ما خسته یا تحت فشار هستیم) و بکوشیم آنها را تاحد امکان برطرف کنیم. روشهای غالب افرادی راکه با آنها سروکار داریم بشناسیم، و شیوهٔ برخورد با این روشها را بیاموزیم.این به معنی قرارگرفتن روی همان طول موجی است که طرف ما روی آن قرار دارد.

آزمون روش تبادل‌نظر

برای اینکه بدانید روش غالب شما برای تبادل‌نظر چه روشی است، می‌توانید از این آزمون استفاده کنید. بعد از خواندن هر عبارت، واژه‌ای راکه به خوبی نمایانگر صفات شماست، علامت بزنید. سپس تعداد علامتها را در هر

۱- نویسنده از این کلمات بیشتر معنای عادی آنها را اراده می‌کند. برای درک منظور او باید ویژگی‌های روشهای تبادل‌نظر راکه در ادامه می‌آید، با دقت مطالعه کرد. -م

ستون بشمرید. در پایان، برای مشخص کردن روش غالب خود از کلید آزمون استفاده کنید.

۱- رفتار شما اساساً ... است.	پذیرا	دوستانه	کنترل کننده	ارزیابی کننده
۲- تصمیم‌گیری	کند	احساسی	ناگهانی	بر اساس حقایق
۳- درباره‌ی ... صحبت می‌کنید.	چیزهای شخصی	مردم	دستآوردها	سازمان
۴- استفاده از وقت	با خونسردی	همگام با افراد	عجول	در ابتدا آرام و در آخر سریع
۵- رابطه با دیگران	پذیرا	تأکید کننده	دستور دهنده	بررسی کننده
۶- حالت	متفرق	باز	بی‌صبر	بسته
۷- طرز لباس پوشیدن	سازگار با جامعه	مُدگرا	رسمی	سُنتی
۸- سرعت عمل	ثابت	پرشور و شوق	سریع	کنترل شده
۹- نحوه‌ی گوش دادن	علاقه‌مندانه	با حواس‌پرتی	بی‌صبرانه	انتخابگرانه
۱۰- در محل کار ... وجود دارد.	یادگاری	تصاویر	جوایز	نمودار و نقشه
۱۱- متمایل به سوی	حمایت	مردم	نتایج	حقایق
۱۲- ویژگی شخصیتی	آسان‌گیر	اجتماعی	سلطه‌جو و مقتدر	خردگرا
۱۳- تبادل‌نظر و ارتباط با دیگران	محدود	پرشور	رُک	خوددار و نجوش
۱۴- واکنش در برابر دیگران	یکنواخت	دوستانه	بی‌صبرانه	سرد
جمع	الف =	ب = ۴	پ = ۵	ت = ۹
روش	شنونده	مبتکر	اهل عمل	متفکر

کلید نمرات آزمون

۷ و بالاتر از آن = تمایل شدید (به آن روش)   ۶-۵ = تمایل متوسط   ۲-۰ = تمایل ضعیف

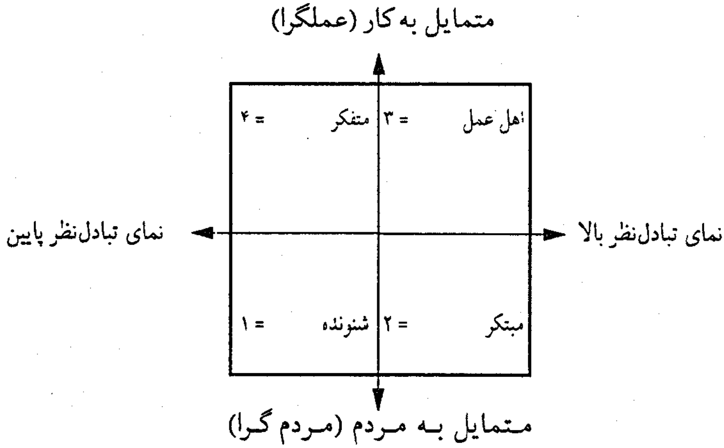
اکنون شما باید بدانید که غالباً از چه روشی استفاده می‌کنید. اگر یک روش

غالب نداشته باشید (یعنی از یکی از روشها هفت نمره یا بیشتر نگرفته باشید)، چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر برای هر یک از روشها سه یا چهار نمَره گرفته باشید، ممکن است راحت‌تر از دیگران بتوانید با افراد گوناگون تبادل‌نظر کنید و با آنها رابطه برقرار سازید. کسانی که دو نمرهٔ متوسط برای دو روش و دو نمره‌ی پایین برای دو روش دیگر می‌گیرند، احتمالاً در ایجاد ارتباط و تبادل‌نظر با افرادی‌که در روشهای ضعیف آنها قوی هستند، مشکلات بسیاری خواهند داشت.

ویژگی‌های روشهای تبادل‌نظر

این روشهای تبادل‌نظر چه ویژگی‌هایی دارند؟ بهترین راه برای تبادل‌نظر با افراد، با توجه به روش آنها چیست؟ هنگامی‌که ویژگی‌های این روشها را مطالعه می‌کنید، نام کسانی راکه با آنها سر و کار دارید یا می‌خواهید با آنان مذاکره کنید (با توجه به خصوصیات روش آنها) در قسمت مناسب جدول شکل ۱ بنویسید.

شکل ۱ - چهار روش تبادل‌نظر



روش ۱: روش شنونده

افرادی که روش غالب آنها روش شنونده است، مردم‌گرا هستند (خود را با مردم تطبیق می‌دهند) و معتقدند که برای به دست آوردن نتایج، بیشتر از یک روش وجود دارد. آنها در تصمیمات، خواستار نظریاتی هستند که تحت تأثیرشان قرار دهد. شنوندگان[۱] ممکن است در تصمیم‌گیری کُند باشند. آنها دوست دارند دربارهٔ موضوعات صحبت کنند و شما را به عنوان یک شخص قبول داشته باشند.همچنین کارها را به‌راحتی به دیگران واگذار نمی‌کنند (شاید از این می‌ترسند که با درخواست از اشخاص برای انجام کاری آنها را ناراحت می‌کنند). گروه شنونده مردمی هستند و برای رابطه با دیگران اهمیت زیادی قائل‌اند؛ به همین دلیل، اغلب می‌توانند به خوبی میانجیگری کنند و تشکیل گروه بدهند اما از دادن جواب منفی عاجزند. اولویتهای مردم اولویت آنهاست و شاید به همین علت به آسانی از مسیر اصلی منحرف می‌شوند. آنها می‌خواهند در شغلشان امنیت داشته باشند و برای همین است که زیاد ریسک نمی‌کنند. آنها و متفکرها آخرین کسانی هستند که برای شرح یک موضوع داوطلب می‌شوند.

شنوندگان با انجام این‌کارها می‌توانند روابطشان را با دیگران بهبود بخشند: افزایش جسارت، کاستن تمرکز از روی روابط و افزایش تمرکز روی کارها؛ همچنین یادگیری این نکته که بر اساس حقایق اظهار نظر و قضاوت کنند، نه بر اساس تصورات. شنوندگان در مذاکرات، همواره می‌کوشند تا دو طرف را خوشحال کنند و صُلح و آرامش را برقرار سازند.

اگر شما به اهداف شنوندگان پی ببرید، مذاکره‌تان با آنها موفقیت‌آمیزتر خواهد بود. شنوندگان با روش خودشان به اهدافشان می‌رسند و وقتی چنین

۱- منظور نویسنده از شنوندگان کسانی هستند که در تبادل‌نظر، روش غالب آنها دارای این خصوصیات و یا خصوصیات ذکر شده در آزمون روش تبادل‌نظر است. ـ م

امکانی به آنها داده شود سعی می‌کنند خود را نشان دهند. با آنها خودمانی و غیررسمی باشید. در موقع صحبت با این گروه افراد آرام باشید و به آنها علاقه نشان دهید. این افراد (شنوندگان) زمانی که تحت فشار هستند، اغلب نمی‌توانند تصمیم بگیرند و در این حالت سلطه‌پذیرند؛ بنابراین، خونسرد باشید و به آنها آرامش بدهید. شنوندگان بیشترین اختلاف را با اهل عمل دارند.

روش ۲: روش مبتکر

مبتکران پر از شور و شوق هستند و هیجان آنها را به جلو می‌راند. این هیجان اغلب به دیگران هم سرایت می‌کند. دور شدن از موضوع مذاکرات و آسان‌گیری مبتکران را ناراحت نمی‌کند. آنها دوست دارند در میان مردم صحبت کنند و مورد تحسین قرار گیرند (حتی اگر ندانند دربارهٔ چه چیزی می‌خواهند صحبت کنند). بعضی وقت‌ها هم بیش از حد صحبت می‌کنند. ممکن است کارهایشان ناگهانی و پیش‌بینی نشده باشد. اغلب، به موقع و خیلی سریع تصمیم می‌گیرند. آنها افرادی خوش‌بین و خلاق هستند. در متقاعد کردن دیگران توانایی بسیار دارند و به‌راحتی ایده‌های جدید ارائه می‌دهند. یکی از ضعفهای آنها این است که گاه ایده‌های خود را به اجرا در نمی‌آورند و به آنها جامهٔ عمل نمی‌پوشانند. طرح ایده‌های جدید برای آنان لذتبخش است اما ممکن است به سرعت علاقهٔ خود را به عملی‌کردن این ایده‌ها از دست بدهند. آنها اولویت‌گرا هستند. هنگامی‌که تحت فشار هستند، می‌کوشند موضوع را عوض کنند. مبتکران اغلب و در هر سازمانی که قرار گیرند، منشأ نوعی سرگرمی و شوخ‌طبعی هستند. اگر چه چنین چیزی غیرمعمول است اما برای افراد سازمان خوشایند به نظر می‌رسد. اگر مبتکران آرام باشند و قدری از هیجان و شور و شوق خود بکاهند، بهتر می‌توانند با دیگران تبادل‌نظر کنند.

شما اگر احتیاجات مبتکران را تشخیص دهید، بهتر می‌توانید با آنها مذاکره کنید. آنان از چیزهای عادی خوششان نمی‌آید و از گفتگوهای سریع لذت می‌برند. اول آنها را در مورد یک طرح ترغیب و تشویق کنید؛ خواهید دید که با شور و شوق نظریات خود را ارائه می‌دهند. سپس آمادهٔ شنیدن تصمیم سریع آنها باشید که نشان از هیجان آنان دارد.

روش ۳: روش اهل عمل

عاملان این روش، افرادی، عملگرا، جسور، رقابت‌جو و توانا هستند و به نتایج می‌اندیشند. آنها هیچ کار نامعقولی را نمی‌پذیرند. مسئولیت‌پذیر هستند و کارهای خود را به انجام می‌رسانند اما مثل مبتکران زیاد صحبت می‌کنند. این افراد معمولاً مشکلات را به خوبی و راحتی حل می‌کنند و به کارهای بزرگی که احتمال خطر دارد، دست می‌زنند.(این مسئله را می‌توان ضعف آنان تلقی کرد؛ البته اگر در این مورد نسنجیده عمل کنند، اما اگر سنجیده حرکت کنند، این ویژگی می‌تواند نقطهٔ قوت آنان باشد). صفات منفی عمل‌گرایان را می‌توان این گونه فهرست کرد: آنها ممکن است متکبر و سلطه‌جو باشند، به سختی به دیگران اعتماد کنند، دامنهٔ تفکراتشان محدود باشد و بدون فکر عمل کنند؛ خشن و مستبد باشند و شنوندگان خوبی به حساب نیایند؛ آنها ذاتاً به وقت خیلی اهمیت می‌دهند و تنها چیزی‌که می‌خواهند اطلاعات است.

این افراد (اهل عمل) به هنگام مذاکرات به نزاع‌کردن تمایل دارند؛ برای آنها قبول یک مذاکرهٔ «برد ـ برد» دشوار است؛ چون ممکن است به نیازهای دیگران توجهی نداشته باشند. آنها با هدف «برد» مذاکره می‌کنند، که اغلب با ضرر دیگران حاصل می‌شود.

اگر این افراد به حرف دیگران گوش دهند بهتر می‌توانند مذاکره کنند.

بعضی‌ها می‌گویند «خداوند دو گوش و یک زبان به آدم داده است»؛ بنابراین، باید نسبت بین گوش‌دادن و صحبت کردن را رعایت کرد. خستگی و تحت فشار بودن باعث می‌شود این افراد خشن و گستاخ شوند؛ بنابراین، باید یاد بگیرند خود را آرام کنند و قبل از پاسخ دادن از یک تا ده بشمرند. آنها باید به دیگران هم اجازه بدهند که در جلسات مذاکره شرکت داشته باشند (و حرف خود را بزنند). همچنین لازم است احساسات خود را به نحو بهتری نشان دهند؛ به روابط با دیگران علاقه نشان دهند و پذیراتر باشند.

چگونه می‌توانید با اهل عمل بهتر کنار بیایید؟ همان‌طور که پیش از این گفتیم، تنها چیزی‌که آنها می‌خواهند اطلاعات است؛ بنابراین، هنگام مذاکره با این افراد به سرعت به سر اصل مطلب بروید و وقت آنان را تلف نکنید. به دنبال نتایج باشید؛ آنها را با ذکر همهٔ جزئیات خسته نکنید و منتظر یک تصمیم‌گیری سریع و مبنی بر حقایق و منطق باشید. اهل عمل ذاتاً بیشترین اختلاف را با شنوندگان دارند.

روش ۴: روش متفکر

متفکران تصور می‌کنند خیلی عاقل هستند. آنها به جزئیات بسیار علاقه‌مندند. و از آنجا که همواره به دنبال کاملترین راه حل هستند، ممکن است در تصمیم‌گیری کند باشند. این گروه از افراد مسائل را بیش از حد مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند. قواعد، قوانین و مقررات و پیش‌بینی‌پذیری را دوست دارند. مُتفکران- بر عکس اهل عمل- خیلی کم ریسک می‌کنند. از دیگر صفات آنها می‌توان اهل تفکر و مشورت بودن، توجه به جزئیات، محافظه‌کار بودن، واقع‌گرایی، تحلیل‌کردن مسائل و ارزیابی راه‌حلهای گوناگون برشمرد. آنها ممکن است حرّاف، دو دل، خیلی جدی و سختگیر نیز باشند.

متفکران در صورتی که دارای ویژگی‌های زیر باشند، بهتر می‌توانند با دیگران تبادل‌نظر کنند: سریعتر عمل کنند، کمتر به دنبال جزئیات باشند، از سختگیریهای خود در مورد خط‌مشی‌های آینده بکاهند، بیشتر ریسک کنند، با مخالفتها روبرو شوند و آنها را به چالش بکشانند (نه اینکه از آنها اجتناب کنند) و به دیگران بیشتر علاقه نشان دهند.

چگونه می‌توان با این افراد بهتر مذاکره کرد؟ نشان دهید که به همهٔ جوانب آنچه می‌خواهید به آنان بگویید اندیشیده‌اید. برای متقاعدکردن آنها و قبولاندن نظر خود به ایشان، مرحله به مرحله پیش بروید. برای نشان‌دادن روش استدلال خود به متفکران [در صورت امکان] از نمودار و نقشه استفاده کنید.به آنها فرصت دهید تا اطلاعات و دلایل شما را بررسی و تأیید کنند. به یاد داشته باشید که متفکران دوستدار دقت، منطق و اطلاعات هستند. متفکران ذاتاً با مبتکران بیشترین اختلاف را دارند.

نتیجه‌گیری

مردم طبیعتاً دوست دارند با افرادی رابطه برقرار کنند که در مورد روش مذاکره با آنان اشتراک نظر داشته باشند. اگر روشهای مذاکرهٔ افراد با هم متفاوت باشد، در رابطهٔ آنها با یکدیگر مشکلاتی به وجود می‌آید. دشوارترین مذاکرات، مذاکره میان شنوندگان و اهل عمل یا مبتکران و متفکران است.

اهل عمل از شنوندگان انتظار دارند که بر اساس حقایق و اطلاعات تصمیم‌گیری کنند. شنوندگان از اهل عمل انتظار دارند که تنها به اطلاعات نیندیشند و به مردم هم توجه کنند. از نظر متفکران، مبتکران بی‌توجه و سهل‌انگار هستند. مبتکران هم عقیده دارند که متفکران بیش از حد به جزئیات توجه می‌کنند.

اکنون تصور کنید که می‌خواهید با فردی ارتباط برقرار کنید. حتماً می‌دانید که اگر با توجه به روش مذاکرهٔ ویژهٔ طرف خود با او صحبت کنید، شانس خویش را برای ایجاد ارتباط با وی افزایش می‌دهید؛ بنابراین، اگر طرف شما عمدتاً مبتکر باشد،می‌توانید با گفتن چنین عبارتی نظر او را بپرسید: «نظر شما در مورد مطالبی که اینجا ارائه شده، چیست؟». اگر طرف شما عمدتاً متفکر باشد، می‌توانید از چنین عبارتی استفاده کنید: «با توجه به بررسیهایتان، ارتباط حقایقی را که من ارائه داده‌ام، چگونه ارزیابی می‌کنید؟». اگر طرف شما عمدتاً شنونده باشد، می‌توانید چنین عبارتی را به کار بگیرید: «احساس شما دربارهٔ آنچه که مورد بحث قرار گرفت، چیست؟» و اگر طرف شما عمدتاً اهل عمل باشد، می‌توانید سؤال خود را به این شکل مطرح کنید: «امیدوارم شما را خسته نکرده باشم؛ دیدگاه مرا چگونه ارزیابی می‌کنید؟

دانستن این نکته که افراد از روشهای گوناگونی برای یادگیری و تبادل‌نظر استفاده می‌کنند، بسیار باارزش است. شما با کمی تمرین می‌توانید روشهای متفاوت افراد را بشناسید و از شیوه‌های گوناگونی برای قرار گرفتن روی طول موجهای مخاطبان خود استفاده کنید. این مسئله زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که طرف مقابل شما بیش از یک روش مذاکره‌ای قوی داشته باشد.

به یاد داشته باشید که ممکن است روش مذاکرهٔ مطلوب شما همواره بهترین راه برای ایجاد ارتباط با دیگران نباشد. به کار گرفتن شیوه‌هایی که با روش شما متفاوت هستند، در ابتدا به‌راحتی میسر نیست و مدتی طول می‌کشد تابتوانید به‌راحتی از روشهای گوناگون استفاده کنید. این روش در عین دشواری، ارزش بسیار دارد. نباید تصور کرد که هر فرد همیشه از یک روش استفاده می‌کند. به یاد داشته باشید که گر چه مردم ذاتاً دارای یک روش غالب هستند، اما ممکن است گاهی در کوتاه مدت از روشهای دیگر استفاده کنند. سعی شما بر این باشد که

دریابید مردم در چه وضعیتی قرار دارند، نه اینکه خودتان در چه وضعیتی هستید. اگر به این مسائل توجه داشته باشید، از برخوردهای مخرب خویش خواهید کاست و از افرادی که با آنها سر و کار دارید، کمک و همکاری بیشتری دریافت خواهید کرد.

سه بازی مذاکره‌ای

مردم هنگام مذاکره ممکن است یکی از این سه نوع بازی را داشته باشند: «برد ـ باخت»، «باخت ـ باخت» و «برد ـ برد». بازی‌ای که (مذاکره‌ای که) بیشترین منفعت را برای شما به همراه دارد بازی «برد ـ برد»است.

- «برد ـ باخت»؛ همان‌طور که از اسم این بازی (مذاکره) برمی‌آید، در این حالت یک طرف مذاکره می‌برد و طرف دیگر می‌بازد.نتیجه به این بستگی دارد که کدام طرف قویتر باشد. افرادی که مذاکره را با ارائه‌دادن نظریات خود به طور مصمّم شروع می‌کنند، خویش را برای یک مذاکره «برد ـ باخت» آماده کرده‌اند. گفتنی است که قانون دموکراسی، «اکثریت»، بر اساس بازی «برد ـ باخت» بنا نهاده شده است. اگر صد نفر در انتخاباتی شرکت کنند و پنجاه و یک نفر از آنها به کسی یا چیزی رأی مثبت بدهند، برد با آنهاست و چهل ونه نفر دیگری که رأی منفی داده‌اند، می‌بازند. چنین روشی به ندرت می‌تواند باعث ایجاد سازگاری درازمدت شود.
- «باخت ـ باخت»؛ در این بازی، هر دو طرف مذاکره چیزهایی را از دست می‌دهند. بهترین مثال بازی باخت ـ باخت، مصالحه است. همواره به ما گفته‌اند که مصالحه چیز خوبی است اما اگر به آن فکر کنید می‌بینید که در بیشتر مواقع، دو طرف مصالحه به چیزی بسیار کمتر از آنچه در آغاز مورد نظرشان بوده است، دست یافته‌اند.

یک اتحادیهٔ کارگری که با درخواستهای غیرمعقول خود سبب تعطیل کارخانه‌ای می‌شود یا دو همکار که همیشه با هم نزاع دارند و دست آخر هر دو ضرر می‌کنند، مشکل‌سازان معروف یا بازیکنان تیمی که با ارائهٔ بازی ضعیف هم خود ضرر می‌کنند و هم تیم را با نتیجهٔ باخت مواجه می‌سازند، مثالهایی از بازی باخت-باخت هستند. بنابراین باید به فکر روش بهتری بود.

● «برد ـ برد» ـ این بهترین نوع مذاکره است؛ چون در آن دو طرف مذاکره به نتیجه‌ای رضایت‌بخش دست می‌یابند. یک مذاکره‌کنندهٔ خوب نباید با دیدگاه «من علیه او یا آنها» مذاکره کند. دیدگاه او باید «ما علیه مشکل» باشد. اگر دو طرف مذاکره اهداف مشابهی داشته باشند، احتمال بیشتری وجود دارد که هر دو از مذاکره نفع ببرند. رسیدن به چنین هدفی به نگرشی باز و مثبت نیاز دارد. دو طرف مذاکره باید این‌گونه فکر کنند که هر دو طرف می‌توانند از مذاکره‌شان نفع ببرند، مشکل را دشمن خود بدانند نه یکدیگر را، و باور داشته باشند که برای هر مشکلی چندین راه حل وجود دارد و سعی کنند نظریات یکدیگر را بفهمند.

به دست آوردن نتایج «برد ـ برد» همیشه امکان‌پذیر نیست. اگر شما نتوانید از روش «برد ـ برد» استفاده کنید، به ناچار باید به مصالحه متوسل شوید. چنین وضعیتی ناامیدکننده نیست، بخصوص اگر در صدد انجام دادن مبادلات تجاری با طرف خود باشید. تلاش صادقانه برای تشخیص نیازهای طرف مقابل و تلاش در جهت رفع نیازها هم باعث تداوم حسن نیت طرف مقابل می‌شود و هم به شما این امکان را می‌دهد که- برای مذاکرات بعدی- با نیازهای طرف مقابل خود آشنا شوید.

مرور بخش

برای اینکه بدانید از خواندن این بخش چه آموخته‌اید، به این پرسشها پاسخ دهید.

۱- چهار روش مذاکره‌کردن یا تبادل‌نظر را نام ببرید؟

۲- روش غالب شما کدام است؟ (غالباً از کدام روش مذاکره‌ای استفاده می‌کنید؟)

۳- سه ویژگی نامطلوب روش مذاکره‌ای خود را نام ببرید؟

۴- روش مذاکره‌ای بدقلقترین فردی که با او سر و کار دارید، چیست؟

۵- برای ایجاد شرایط بهتر در مذاکره با چنین فردی، چه راهکارهایی را مناسب می‌دانید؟

بخش دوم

گوش‌دادن، مهارتی لازم برای مذاکره و تبادل‌نظر

آیا به خاطر دارید که در بیست و هشتم ژوئن ۱۹۸۶ کجا بوده‌اید؟ در آن روز، تعداد زیادی از بینندگان تلویزیون در سراسر دنیا، شاهد انفجار وحشتناک سفینه فضایی «چَلنجِر» بودند. این انفجار لحظاتی بعد از برخاستن سفینه از سکویش به وقوع پیوست. بر اساس تحقیقات انجام شده در مورد علت این انفجار- که به کشته‌شدن هشت نفر از خدمهٔ سفینه منجر شد- تحت فشاربودن خدمهٔ پرتاب برای سریعتر پرتاب‌کردن سفینه، عامل گوش ندادن آنها به هشدارهای مهندسان ایمنی بوده و در نتیجه این فاجعه به وقوع پیوسته است. بعد از این حادثه، یک تیم تحقیقاتی وابسته به رئیس‌جمهور آمریکا توصیه کرد که ناسا (NASA)، ادارهٔ فضا و هوانوردی ملی، برنامه‌هایی را برای بهبود بخشیدن به ارتباطات و تبادل‌نظر در تمام سطوح سازمان در نظر بگیرد.در این پیشنهاد به خوبی اهمیت گوش‌دادن صحیح تأکید شده است.

گوش دادن چیست؟

تراژدی چلنجر نمودار یکی از مشکلات بزرگ همهٔ سازمانهاست و آن این که تنها تعداد کمی از افراد شیوه‌های گوش‌دادن موثر را اجرا می‌کنند. بیشتر ما تصور می‌کنیم که می‌دانیم گوش‌دادن چیست. شما دستور کارفرمایتان را می‌شنوید اما شنیدن فقط اولین مرحلهٔ گوش‌دادن است. وقتی با گوشهایتان امواج صوتی را به طور فیزیکی دریافت می‌کنید، تنها صدا را شنیده‌اید.مرحلهٔ بعد، گوش‌دادن و تفسیرکردن چیزی است که شنیده‌اید. سپس باید آنچه راکه شنیده‌اید ارزیابی کنید، اطلاعات دریافتی را بسنجید و تصمیم بگیرید که چگونه از آن استفاده کنید. سرانجام، بر اساس آنچه شنیده‌اید و ارزیابی خاصی که از اطلاعات دریافتی دارید، واکنش نشان می‌دهید؛ بنابراین، یک شنوندهٔ خوب می‌شنود، تفسیر و ارزیابی می‌کند و واکنش نشان می‌دهد.

مردم واقعاً شیوهٔ گوش‌دادن صحیح رانمی‌دانند و به همین دلیل، نمی‌توانند شنوندگان خوبی باشند. مطالعات نشان می‌دهد که حدود ۸۰ درصد از زمان بیداری ما در تبادل‌نظر با دیگران صرف می‌شود و حداقل ۴۵ درصد این زمان به گوش‌دادن اختصاص می‌یابد. مطالعات دیگر نشان داده‌اند که از شرح شفاهی یک موضوع که حدود ده دقیقه زمان می‌برد، شنوندگان معمولی تنها حدود نصفی از آنچه راکه گفته شده است، می‌فهمند، ارزیابی می‌کنند و به‌طور درست در حافظه خود نگاه می‌دارند.چهل و هشت ساعت بعد، بیشتر مردم فقط حدود ۲۵ درصد از اطلاعات ارائه شده را به یاد دارند.

چرا بیشتر مردم شنوندگان خوبی نیستند؟ یکی از دلایل این امر، آن است که برای این کار آموزش کافی ندیده‌اند. چهار مهارت تبادل‌نظر راکه ما هر روز از آنها استفاده می‌کنیم، در نظر بگیرید: گوش‌دادن، صحبت‌کردن، خواندن و نوشتن. همان‌طور که قبلاً گفتیم، بیش از یک سوم زمان بیداری ما به شنیدن می‌گذرد. با

وجود این، از میان چهار مهارت تبادل‌نظر، کمترین میزان آموزش از آنِ گوش‌دادن است.

چرا باید سعی کنیم شنوندگان بهتری باشیم؟ همان‌طور که فاجعهٔ «چلنجر» نشان داد، یکی از دلایل این است که خوب گوش‌نکردن ممکن است فاجعه به بار آورد، سبب خسارتهای مالی شود یا زندگی افراد را به خطر بیندازد.

مهارتهای تبادل‌نظر	نسبت استفاده از این مهارتها در زمان تبادل‌نظر	اولویت تاکید برای‌آموزش مهارت
خواندن	۱۹درصد	۱
نوشتن	۲۲درصد	۲
صحبت‌کردن	۲۶درصد	۳
گوش‌دادن	۳۳درصد	۴

اگر هر یک از یکصد میلیون کارگر آمریکایی، امروز مرتکب یک اشتباه شنیداری کوچک بشوند که ده دلار ضرر مالی به بار می‌آورد، در مجموع، یک میلیون دلار به کشور ضرر می‌رسانند! حال بنابر یک تخمین محتاطانه اگر بیشتر این یکصد میلیون کارگر در هفته مرتکب دو اشتباه شنیداری بشوند، بیش از دو میلیارد دلار در هفته به کشور ضرر می‌رسد؛ اگر چنین تخمینی درست باشد، در مجموع سالانه اشتباهات کوچک شنیداری بیش از یکصد میلیارد دلار به کشور ضرر می‌رساند!

بهتر گوش‌کردن از حجم کارهای نوشتاری نیز می‌کاهد. بیشتر ما یاد گرفته‌ایم که به دلیل اشتباهات ناشی از عدم دقت در شنیدن، به اطلاعات شفاهی اعتماد نکنیم. در نتیجه، برای هر کاری یادداشت می‌نویسیم. به نوشته‌های روی میز

خود نگاه کنید. آیا حجم زیادی از این کارهای نوشتاری را نمی‌توانید تنها با صحبت کردن با افراد انجام دهید؟ البته که می‌توانید؛ البته به شرط این که مطمئن باشید که این افراد، شیوهٔ صحیح گوش دادن را می‌دانند. کارهای نوشتاری غیرلازم مسائلی را هم به وجود می‌آورد: داشتن تعداد بیشتری دستگاه پردازش لغت ضرورت می‌یابد، وقت بیشتری از منشی‌ها گرفته می‌شود و بعد هم لازم است تعداد زیادی فایل برای بایگانی این همه یادداشتهای نوشته شده و دریافت شده تهیه گردد. ما قصد نداریم که یک شبه به گونه‌ای معجزه‌آسا مشکل کارهای نوشتاری را در سازمانها حل کنیم اما اگر همه سعی کنیم خوب گوش بدهیم، می‌توانیم وضعیت را بهبود بخشیم.

رهبران باید به بهتر شنیدن اهمیت بدهند؛ زیرا این کار به جریان تبادل‌نظر با طرف بالا (مقامات بالا) کمک می‌کند. برای اینکه پیامهایمان را به کسانی که برای ما کار می‌کنند برسانیم، راههای زیادی وجود دارد اما برای آنها راههای زیادی برای تبادل‌نظر با طرف بالا وجود ندارد. ناظرانی (مدیران ناظری) که نمی‌دانند چگونه گوش کنند، گاه با این مشکل روبه‌رو می‌شوند که تنها کمی از کارکنان زیردستشان آزادانه با آنان صحبت می‌کنند. این مسئله هم باعث تضعیف روحیهٔ آنان می‌شود و هم آنها را از اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیریهای مؤثر محروم می‌کند. حتی اگر تبادل‌نظر به طرف بالا وجود داشته باشد، ممکن است به دلیل وجود یک شنوندهٔ بد در مسیر ارتباطات، پیام قطع یا تحریف شود.

برای مذاکره‌کنندگان، بهتر گوش‌کردن باعث بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و حل مشکل درکنفرانسها و جلسات می‌شود. اگر به دلایل تشکیل جلسات توجه کنید، دریافتن چنین نکته‌ای آسان است. ما جلسات را برای مبادلهٔ نظریات، دانشها، مهارتها و به قصد حل‌کردن مشکلات تشکیل می‌دهیم. بهتر گوش‌کردن

به افراد کمک می‌کند تا نظریات یکدیگر را دریابند، روی موضوعات مطرح شده تمرکز کنند و به مشکلات و مسائل بی‌ربط نپردازند.

چگونه می‌توان شنوندهٔ بهتری بود؟ پیش از این که به ارائهٔ راههای عملی در این زمینه بپردازیم، این آزمون کوتاه را انجام دهید. مطلب زیر را یک بار بخوانید (فقط یک بار وگرنه ارزش آزمایشی آن از بین می‌رود)

> شما مدیر ادارهٔ ارسال کالا هستید؛ یک روز صبح، سفارشی برای بیست و پنج قلم کالا دریافت می‌کنید. تلفن زنگ می‌زند و مدیر یک فروشگاه برای ده قلم دیگر سفارش می‌دهد.خریداری از یک فروشگاه زنجیره‌ای زنگ می‌زند و می‌گویدکه چون فروشگاهش پر از جنس است، می‌خواهد سفارش قبلی خود را برای بیست و پنج قلم کالا باطل کند. کارفرما می‌آید و می‌خواهد که پانزده قلم کالا برای یک مشتری ارسال شود. فروشنده‌ای می‌آید و سفارش بیست قلم کالا را می‌دهد.

حالا بدون اینکه به مطلب خوانده شده، نگاه کنید، به این سؤال، پاسخ دهید: نام مدیر ادارهٔ ارسال کالا چیست؟ اگر به این پرسش درست جواب دهید، مشخص می‌شود که قاعدهٔ اول را در مورد توسعهٔ عادتهای خوب گوش دادن رعایت کرده‌اید؛ یعنی در برابر عوامل حواس‌پرتی مقاوم بوده‌اید.

در آن مطلب ارقام عامل حواس پرتی بودند! (یعنی اگر شما به ارقامی که در مطلب آمده بود خیلی توجه می‌کردید نمی‌توانستید به پرسش بالا پاسخ درست بدهید). گاه، ممکن است شما مجبور شوید عادتهای بد صحبت‌کننده را نادیده بگیرید و روی ایده‌های او تمرکز کنید (تا عادتهای بد او حواستان را پرت نکند و نکات مهم را در صحبت او از دست ندهید). در ضمن، پاسخ درست به سؤال آزمون بالا «اسم خودتان» است. (چون در اول داستان گفته شده که: «شما مدیر اداره ارسال کالا هستید ...»).

قواعد گوش‌دادن

مؤسسهٔ «سپری» که به دلیل توجه خاص به مسئلهٔ گوش‌دادن شهرت دارد (شعار این مؤسسه این است: «ما می‌فهمیم گوش‌دادن چقدر مهم است»)، ده راه را برای بهتر گوش‌کردن پیشنهاد می‌کند:

۱ـ در برابر عوامل حواس‌پرتی مقاومت کنید.

۲ـ ببینید در سخنانی که دارید می‌شنوید، چه چیز جالبی برای شما وجود دارد.

۳ـ محتوای سخن را بسنجید، نه نحوهٔ ارائهٔ آن‌را.

۴ـ پیش از اینکه صحبت را به طور کامل بفهمید، دربارهٔ آن بحث یا قضاوت نکنید.

۵ـ برای دست یافتن به نظریات و موضوعات مهم گوش کنید، نه فقط برای کسب اطلاعات.

۶ـ متناسب با صحبت‌کننده یا موضوع صحبت، برای یادداشت برداری از روشهای گوناگون استفاده کنید.

۷ـ تا حد ممکن، خوب گوش کنید و نشان دهید که به موضوع علاقه‌مند هستید.

۸ـ گاهی با خواندن متنهای مشکل فکر خود را تمرین دهید. خواندن متنهای ساده که برای سرگرمی نوشته شده‌اند، به تنهایی برای پرورش فکر شما کافی نیست.

۹ـ فکر خود را باز نگاه دارید (خوب گوش کنید) و به سرعت و از روی احساسات جواب ندهید.

۱۰ـ برای فکر کردن زمان کمتری لازم است تا صحبت کردن؛ بنابراین، سعی کنید در مواجهه با صحبت‌کنندگان کُند و خسته‌کننده، حواستان پرت نشود.

یک شنوندهٔ خوب، مطالب ارائه شده را خلاصه و ارزیابی می‌کند و به آهنگ (لحن) صدای صحبت‌کننده هم توجه دارد.

در اینجا ما دو قاعده دیگر در مورد بهتر گوش کردن را به قواعد مؤسسهٔ سپری (Sperry) اضافه می‌کنیم:

۱۱ـ اگر به افزایش توانایی شنیداری کارکنان خود علاقه‌مندید، در این مورد دست به عمل بزنید و کاری کنید که افراد اهمیت خوب گوش کردن را دریابند. برای توسعهٔ مهارتهای شنیداری خود و کارکنانتان دوره‌های آموزشی خاصی در نظر بگیرید.

۱۲ـ اگر می‌خواهید افراد خوب گوش کنند، برای این کار به آنها پاداش دهید و این مسئله را در فرآیند ارزیابی خود از کارکنان بگنجانید؛ وگرنه هیچ کس خوب گوش‌کردن را جدی نمی‌گیرد.

پیشنهاد: بعد از یک جلسه تبادل‌نظر، چگونگی گوش‌دادن افراد را بررسی و ارزیابی کنید. از افرادی که در جلسه صحبت کرده‌اند، بپرسید که هنگام صحبت کردن، شنوندگان تا چه حد به سخنان آنها توجه داشته‌اند. سپس هر شخصی چگونگی گوش‌کردن خود را ارزیابی کند.

گوش‌دادن انعکاسی

یک روش آسان (آسان برای یادگیری و به کارگیری) که می‌تواند به شما کمک کند تا شنونده و مذاکره کنندهٔ بهتری باشید، «گوش‌دادن انعکاسی» است. این نوع گوش‌دادن با گوش‌دادنی که ما به آن عادت داریم، متفاوت است؛ بنابراین، برای اینکه بتوانیم از این شیوهٔ گوش دادن به‌خوبی استفاده کنیم، باید تمرین داشته باشیم.

گوش‌دادن انعکاسی به شخص صحبت‌کننده نشان می‌دهد که شما دارید به او گوش می‌دهید: «من می‌فهمم شما چه می‌گویید و چگونه احساس می‌کنید». همچنین به شما امکان می‌دهد که آنچه را فکر می‌کنید شنیده‌اید، با آنچه واقعاً

گفته شده است، مقایسه کنید. این مسئله علاوه بر اینکه حسن تفاهم به وجود می‌آورد،از مخالفت غیرضروری جلوگیری می‌کند.

برای مثال، یکی از همکاران با ناراحتی به شما می‌گوید که با کارفرما مشکل جدی دارد. شما جواب می‌دهید: «به نظر می‌رسد که این مشکل واقعاً شما را ناراحت کرده است؛ مگر نه؟» این پاسخ شما، او را مطمئن می‌کند که به حرفهایش گوش داده‌اید و به او توجه دارید.

در اینجا تمرینی ارائه شده است که شما می‌توانید آن را با یکی از اعضای گروه خود انجام دهید. این تمرین به هر دوی شما یاد می‌دهد که چگونه به طور انعکاسی گوش دهید. حدود پنج دقیقه دربارهٔ یک مشکل با دوست خود صحبت کنید. دوست شما باید هر از چند گاه، آنچه را شنیده است- با همان لغات یا با عباراتی دیگر- به شما منعکس کند و با تکان دادن سر، تبسم‌کردن یا گفتن عبارتهایی مثل «می‌فهمم» و «خوب، بیشتر تعریف کن» علاقه‌مندی خود را به سخنان شما نشان دهد.

استفاده از این روش در خلال مذاکرات دو اثر مثبت دارد: اول اینکه به شما این امکان را می‌دهد که مطمئن شوید طرف آنچه را که گفته‌اید، فهمیده است.دوم اینکه خواهید فهمید که آیا طرف شما به سخنان و نظریاتتان اهمیت می‌دهد یا نه.

دوست شما در جایگاه یک شنونده، نباید برای مشکل شما به طور مستقیم اقدام کند بلکه باید به شما این امکان را بدهد که خود راه حل مشکل را پیدا کنید؛ زیرا در این صورت، تعهد شما به راه حل بیشتر خواهد بود. حل کردن مشکل افراد به طور مستقیم، گوش‌دادن انعکاسی نیست! (طبق این روش نباید چنین کاری کرد). پس از اینکه شما و همکارتان این تمرین را انجام دادید، شرح دهید که این شیوه در شما، (صحبت‌کننده) چه احساسی را به وجود آورده است.

سپس از دوست خود، (شنوندهٔ منعکس‌کننده) بپرسید که انعکاس (دوباره گفتن) آنچه شنیده، برایش تا چه حد دشوار است. بعد از انجام این تمرین، شما و دوستتان در خواهید یافت که برای اینکه یک شنونده انعکاسی خوب باشید، باید در جریان گوش‌دادن، مغز خود را فعالانه به کار گیرید.

حالا می‌توانید نقشهایتان را عوض کنید؛ یعنی، این بار دوست شما صحبت کند و شما شنوندهٔ انعکاسی باشید. بعد از انجام این تمرین، بحث متعاقب تمرین را دوباره انجام دهید.

به یاد داشته باشید که این یک راه جدید برای تبادل‌نظر است. به احتمال زیاد، استفاده از این روش (روش گوش‌دادن انعکاسی) برای دفعات اول مشکل است اما فراموش نکنید که نتایج خوبی به بار می‌آورد. بنابراین، ارزش دارد که زحمت آن را قبول کنید.

سه آزمون شنوایی

برای اینکه بدانید تا چه اندازه شنوندهٔ خوبی هستید، به آزمون‌های زیر پاسخ دهید.

آزمون اول

الف ـ دور کلمه‌ای که توانایی گوش دادن شما را به بهترین وجه توصیف می‌کند، خط بکشید.

عالی خوب بالای متوسط متوسط زیر متوسط ضعیف خیلی بد

(بیشتر مردم می‌گویند متوسط یا پایین‌تر و فقط تعداد کمی می‌گویند عالی یا خوب).

ب ـ بر اساس مقیاس از صفر تا یکصد (یکصد بالاترین نمره)، به توانایی

خود در گوش دادن چه نمره‌ای می‌دهید؟ (پنجاه‌وپنج، نمره متوسط است.)

آزمون دوم

بر اساس مقیاس از صفر تا یکصد، افراد زیر به شما به عنوان یک شنونده، چه نمره‌ای می‌دهند؟

بهترین دوست شما: (او ممکن است بالاترین نمره را به شما بدهد. چرا؟)

کارفرمای شما: (بیشتر افراد تصور می‌کنند کارفرمایشان نمرهٔ بالاتر از نمره‌خودشان، به آنها می‌دهد.)

یک همکار: (میانگین نمرات داده شده توسط همکاران حدود ۵۵ است.)

کارکنان شما: (در اینجا هم میانگین حدود ۵۵ است.)

همسر شما: (تازه ازدواج کرده‌ها بالاترین نمره را به یکدیگر می‌دهند؛ برعکس، کسانی که سالهاست با هم ازدواج کرده‌اند، کمترین نمره را به یکدیگر می‌دهند!)

آزمون سوم

در موقع گوش‌دادن، عادتهای بد شنوایی زیر تا چه حد از شما سر می‌زند؟ بعد از خواندن هر عادت شنوایی، زیر کلمهٔ مناسب علامت بگذارید و در پایان با توجه به کلید نمرات، نمره خود را در مورد هر عادت شنوایی در زیر ستون نمره بنویسید. در آخر نمرات را با هم جمع کنید.

کلید نمرات

تقریباً همیشه = ۲ معمولاً = ۴ بعضی اوقات = ۶ به ندرت = ۸ تقریباً هیچ وقت = ۱۰

عادت شنوایی	تقریباً همیشه	معمولاً	بعضی اوقات	به‌ندرت	تقریباً هیچ‌وقت	نمره
۱ـ موضوع‌راجالب‌ندانستن						
۲ـ انتقادکردن‌ازنحوهٔ‌سخن‌گفتن صحبت‌کننده‌یارفتاراو						
۳ـ بیش‌ازحدتحریک‌شدن‌با شنیدن‌بعضی‌چیزها						
۴ـ عمدتاًگوش‌کردن‌برای‌کسب اطلاعات(درحالی‌که‌بایدبیشتر حواس‌خوددرابرای‌شنیدن نظریات‌وموضوعات‌اصلی‌جمع کرد)						
۵ـ تلاش‌برای‌فهرست‌بندی‌کردن تمام‌موضوعات						
۶ـ تظاهربه‌گوش‌دادن‌به‌صحبت‌کننده						
۷ـ اجازهٔ‌حواس‌پرتی‌به‌خوددادن						
۸ـ اجتناب‌ازمطالب‌مشکل						
۹ـشنیدن‌کلماتی‌که بار احساسی دارند، باعث برانگیخته‌شدن‌احساس‌دشمنی‌و مخالفت‌درشمامی‌شود.						
۱۰ـخیال‌پردازی‌درموقع‌گوش‌دادن به‌صحبت‌کنندگان‌کُندبه‌خاطر سرعت‌بیشترتفکر(درمقایسه‌با سرعت‌صحبت‌کردن.)						

در این آزمون میانگین نمرات افراد ۶۲ است. به نظر می‌رسد وقتی شنوایی خود را به این ترتیب می‌سنجیم (یعنی هنگامی‌که جزء جزء به شنوایی خود نمره می‌دهیم)، نمره‌ای که به خود می‌دهیم بالاتر از نمره‌ای است که در آزمون‌های دیگر (که در آنها به شنوایی به طور کلی نگاه می‌شود) به خود می‌دهیم.

چگونه می‌توانیم از نتیجهٔ این آزمون‌ها برای بهترکردن شنوایی خود استفاده کنیم؟ به آخرین آزمون نگاه کنید. باید روی هر موردی که در آن نمرهٔ ۸ یا کمتر گرفته‌اید، کار کنید تا شنوندهٔ بهتری بشوید. چهار مورد را که لازم است بیشتر از همه روی آنها کار کنید، در قسمت زیر بنویسید. برای انتخاب این چهار مورد، می‌توانید از کمک یک همکار صادق استفاده کنید. (تا صادقانه بگوید که شما چه ضعفهای عمده‌ای در شنیدن دارید).

۱ـ

۲ـ

۳ـ

۴ـ

بهای خوب گوش‌نکردن

در آخر این بخش، داستانی را آورده‌ایم که نشان‌دهندهٔ فواید خوب گوش‌کردن و زیانهای بد گوش‌کردن است.

آدم سرگردانی که همه چیزش را از دست داده بود، در حالی که به شدت احساس گرسنگی می‌کرد، به دنبال غذا می‌گشت. او حاضر بود برای غذایش کار کند. پس از مدتی به یک خانهٔ زیبا رسید؛ زنگ زد و به خانم خانه گفت که حاضر است در قبال یک وعده غذا هر کاری که بخواهد برای او انجام دهد. خانم خانه

گفت: «بسیار خوب؛ آن قوطی رنگ را بردار و «پورچ» (هشتی) را رنگ کن». (در انگلیس به هشتی «پورچ» می‌گویند؛ مرد گرسنه این کلمه را به اشتباه «پورش» شنید که اسم یک ماشین است). مرد گرسنه بعد از دو ساعت برگشت و گفت: «کارم را انجام دادم؛ لطفاً غذایم را بیاورید. در ضمن، ماشین پورشی ندیدم؛ فقط یک ماشین فورد جلو حیاط بود که آن را قشنگ رنگ کردم.»

با توجه به آنچه گفته شد حتماً به اهمیت خوب گوش‌کردن و زیانهای بد گوش دادن پی‌برده‌اید. برای بهتر کردن شنوایی خود، باید نسبت به آن نظر مثبت داشته باشید و با علاقه روی آن کار کنید. خوب گوش‌کردن فقط شنیدن نیست.

مرور بخش

برای اینکه بدانید از خواندن این بخش چه آموخته‌اید، به پرسشهای زیر پاسخ دهید.

۱ـ گوش‌دادن را تعریف کنید.

۲ـ سه فایدهٔ بهتر گوش دادن را برای مذاکره‌کنندگان بیان کنید.

۳ـ قواعد «سپری» را در مورد بهتر گوش‌کردن بیان کنید.

۴ـ گوش‌کردن انعکاسی چیست؟ فواید آن را بیان کنید.

بخش سوم

درک مدیریت تضاد و جرّ و بحث

هر وقت که شما دو یا چند نفر را برای حل‌کردن یک مشکل یا تصمیم‌گیری در مورد موضوعی دور هم جمع کنید ـ یعنی به مذاکره بپردازید ـ به احتمال زیاد با تضاد و جرّوبحث مواجه خواهید شد. تضاد و جرّ و بحث اجتناب‌ناپذیر است. حتی عاقل‌ترین افراد هم درگیر اختلاف و جرّ و بحث خواهند شد. جرّ و بحث الزاماً بد نیست اما اگر کنترل و هدایت نشود می‌تواند، هم برای افراد و هم برای سازمانها خطرناک باشد.

جرّ و بحث در صورتی که به خوبی هدایت شود، چیز خوبی است. چینی‌ها این نکته را به خوبی نشان می‌دهند. در زبان چینی نماد بحران، آمیخته‌ای از دو علامت است: خطر و فرصت. جرّ و بحثی که به خوبی اداره نشود، می‌تواند خطرآفرین باشد؛ ممکن است روابط را تیره کند و تولید و بهره‌وری را کاهش دهد اما اگر به خوبی اداره شود، می‌تواند مفید باشد.«جیمز بُلدوین»، نویسنده، می‌گوید: «هیچ چیزی تغییر نمی‌یابد مگر اینکه با آن روبه‌رو شوی».اجتناب از

اختلاف و جرّ و بحث به ندرت به حل مشکل منجر می‌شود؛ بیشتر اختلافات و جرّ و بحثها دست بردار نیستند اما مدیریت اثربخش تضاد و جرّ و بحث، می‌تواند وحدت و وفاداری ایجاد کند. هنگامی‌که دو گروه برای مذاکره کردن در مورد موضوعی وقت و انرژی صرف می‌کنند و سعی دارند به طور دسته‌جمعی با مشکل خود مقابله نمایند، به یکدیگر نزدیکتر می‌شوند. این مسئله شبیه اتحاد فزاینده میان سربازان همسنگری است که به جنگ رفته‌اند.

علل وجود تضاد چیست؟

وجود اختلاف و جرّ و بحث چندین دلیل دارد. یکی از این دلایل، وجود وابستگی داخلی بین افراد، ادارات و سازمانهاست.دلیل دیگر، این است که مذاکره‌کنندگان با اهداف گوناگونی به سر میز مذاکره می‌آیند. دلایل دیگر وجود اختلاف و جرّ و بحث، می‌تواند رقابت بر سر منابع، مشکلات شخصی و... باشد.

اداره نکردن اختلاف و جرّ و بحث به طور صحیح ضررهای فراوانی به بار می‌آورد. رها کردن آن می‌تواند فشار روحی ایجاد کند و افراد را از نظر سلامتی به مشکل دچار سازد؛ انرژی، وقت و منابع افراد و سازمان را تلف کند و مشکلات فکری و مالی به وجود آورد؛ همچنین می‌تواند سبب خرابکاری و کارشکنی در سازمان شود.

قبل از اینکه شیوهٔ صحیح ادارهٔ(کنترل و هدایت) تضاد و جرّ و بحث را بیاموزید، بهتر است بدانید که اختلاف و جر و بحث را چگونه اداره می‌کنید. برای این کار می‌توانید از آزمون زیر استفاده کنید.

آزمون: شما ذاتاً تضاد و جرّ و بحث را چگونه اداره می‌کنید؟

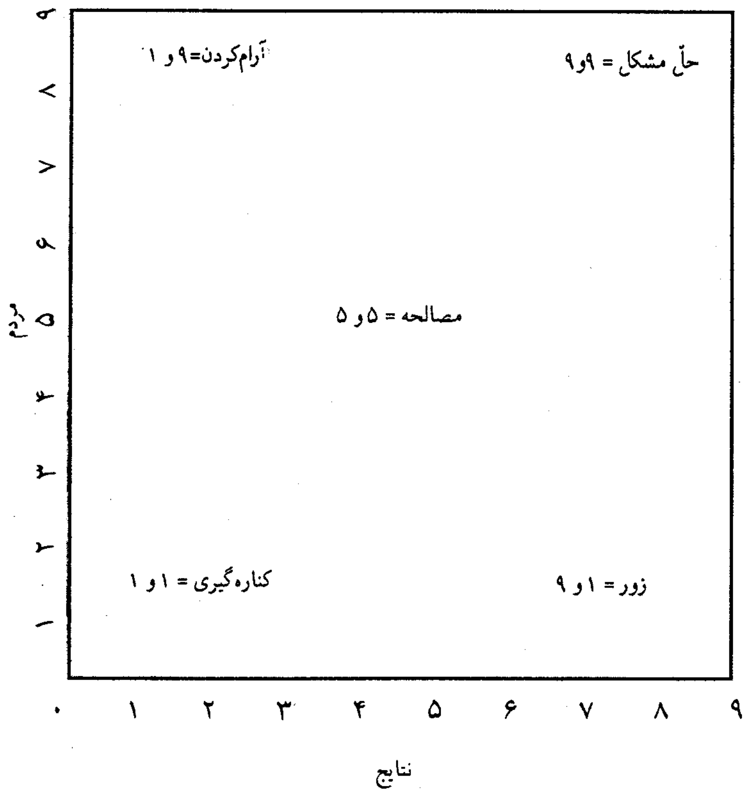
دستورالعمل: عبارتهای آزمون زیر را یکی یکی بخوانید. مقابل عباراتی که

چگونگی مدیریت شما را در مورد اختلاف و جر و بحث توصیف می‌کنند، عددهایی می‌بینید. دور اعداد مناسب خط بکشید؛ مثلاً اگر فکر می‌کنید عبارت اول توصیفی از چگونگی مدیریت شماست، دور اعداد جلو آن خط بکشید. (اعداد هر دو ستون را، یعنی در این مورد ۱ و ۱)؛ بعد از خواندن تمام عبارتها، اعدادی راکه در زیر هر ستون دور آنها خط کشیده‌اید، جداگانه با هم جمع کنید. (ستون توجه به مردم جدا و ستون توجه به نتایج جدا)؛ بعد با تقسیم‌کردن مجموع اعداد انتخاب شده در هر ستون، به تعداد عبارتهای انتخاب شده، میانگین نمرهٔ آن ستون را به دست آورید. با این کار، یک نمرهٔ متوسط برای «توجه به مردم» و یک نمرهٔمتوسط برای «توجه به نتایج» به دست می‌آورید.سپس متوسط نمرات اختلاف و جرّو بحث را بر روی شکل شماره ۲ ترسیم کنید.

	توجه‌به مردم	توجه‌به نتایج
۱ـ به هر ترتیب، می‌کوشد بی‌طرفی خود را حفظ کند؛ مخالفت و جروبحث راکاری بی‌ارزش و دشوار می‌داند.	۱	۱
۲ـ به مردم خیلی بیشتر از نتایج توجه می‌کند؛ بنابراین، می‌کوشد اختلافات را نادیده‌بگیرد یاآنها راکوچک بشمرد تاتمام افراد را راضی‌وخوشحال نگاه دارد.	۹	۱
۳ـ به نتایج (معمولاً به اهداف شخصی‌خود) خیلی بیشتر از مردم اهمیت می‌دهد و برای رسیدن به هدف حتی از توسل به زور نیز رویگردان نیست.	۱	۹
۴ـ معتقد است که باید به تمام افراد فرصت یکسان داده شود تا نظریات خود بیان کنند.	۵	۵
۵ـ به مردم و نتایج، اهمیت یکسان می‌دهد.	۹	۹
۶ـ جسم و فکر خود را ازگروههایی که به نحوی‌با هم‌اختلاف دارند یا هر		

	توجه‌به مردم	توجه‌به نتایج
وضعیتی که ممکن است باعث اختلاف شود، دور نگاه می‌دارد.	۱	۱
۷ـ معتقداست که همکاری ظاهری برای نگاه‌داشتن روابط خوب مهم‌است. برای حفظ آرامش‌وصلح،گاهی تابع نظریات دیگران می‌شود. شعار او این است: «اگر نمی‌توانی چیز قشنگی بگویی، اصلاً چیزی نگو.»	۹	۱
۸ـ موضوع اختلاف و جرّوبحث را مسئلهٔ جنگ قدرت می‌داند که در آن باید یک طرف‌ببازد تا طرف دیگر برنده شود. مصالحه را هم قبول ندارد.	۱	۹
۹ـ می‌کوشد راه حلی پیدا کند که هر دو طرف آن را قبول کنند.	۵	۵
۱۰ـ معتقد است که اگر مورد اختلاف صادقانه و روشن مطرح گردد، هر دو طرف نفع خواهند برد. خودش هم صادقانه عمل می‌کند.	۹	۹
۱۱ـ نه به مردم زیاد اهمیت می‌دهد ونه به نتایج و سعی می‌کند خود را در موضوع مورد اختلاف درگیر نسازد.	۱	۱
۱۲ـ معتقد است که مخالفت آشکار مخرب است. در صورت نیاز به خواست دیگران تن در می‌دهد.	۹	۱
۱۳ـ به‌قدرت بسیار اهمیت می‌دهدوتنها زمانی تسلیم قدرت حکمیت می‌شود که قدرت حاکم از قدرت او بیشتر باشد.	۱	۹
۱۴ـ برای جلوگیری از درگیری مستقیم از رأی‌گیری و دیگر راههای مصالحه استفاده می‌کند. به اعتقاد او، یک راه حل مورد قبول دو طرف یا قابل اجرا از یک راه حل ایده‌آل بهتر است.	۵	۵
۱۵ـ سعی می‌کند به یک توافق همه جانبه برسد و برای رسیدن به این هدف، حاضر است وقت و انرژی زیادی صرف کند.	۹	۹
الف. جمع اعداد هر ستون که دور آنها خط کشیده شده است:	—	—
ب. میانگین‌ها (مجموع اعداد هر ستون که دور آنها خط کشیده شده، تقسیم بر تعداد اعداد هر ستون که دور آنهاخط کشیده شده است.)	—	—

اکنون موقعیت میانگین‌های خود را روی شکل ۲ تعیین کنید.



شکل ۲ ـ روشهای حلّ اختلاف

اگر میانگین نمرات شما در هر دو مورد توجه به مردم و توجه به نتایج نزدیک به ۱ باشد، برای برخورد با اختلاف روش «کناره‌گیری و اجتناب» را ترجیح می‌دهید.

اگر میانگین نمرات شما در مورد توجه به مردم نزدیک به ۹ باشد، برای مقابله روش «زور و رقابت» یا «برد ـ باخت» را با اختلاف ترجیح می‌دهید.

اگر میانگین نمرات شما در هر دو مورد توجه به مردم و نتایج نزدیک به ۹ باشد، روش «حل مشکل و همکاری» یا «برد ـ برد» را ترجیح می‌دهید.
اگر میانگین نمرات شما در مورد توجه به مردم و نتایج هر دو نزدیک به ۵ باشد، برای برخورد با اختلاف روش مصالحه را ترجیح می‌دهید.
اگر میانگین نمرات شما در مورد توجه به مردم و توجه به نتایج نزدیک به ۱ باشد،روش «آرام‌کردن و همراهی» را ترجیح می‌دهید.
آیا شما همواره از یک روش استفاده می‌کنید؟ نه. در اینجا هم مثل آزمونی که قبلاً برای روشهای تبادل‌نظر انجام دادید، باید هدف شما این باشد که با استفاده از این آزمون دریابید که ذاتاً چه روشی را برای مقابله با اختلاف ترجیح می‌دهید؛ سپس با توجه به وضعیت و افراد درگیر در اختلاف، باید از روش مناسب برای مقابله با اختلاف موجود استفاده کنید.

در وضعیتهای متفاوت باید ازکدام یک از پنج روش حلّ اختلاف استفاده کرد؟ در چه زمانی باید از یک روش و در چه زمانی باید از چند روش استفاده کرد؟

استراتژی اول: کناره‌گیری یا اجتناب

با این استراتژی، افراد به امید اینکه اختلاف خود به خود از میان خواهد رفت، آن را نادیده می‌گیرند. افرادی که از این روش استفاده می‌کنند، می‌کوشند به هر قیمتی که شده بی‌طرفی خود را حفظ کنند. آنها اختلاف و جرّ و بحث را کاری بی‌ارزش و دشوار می‌دانند. و خود را - از نظر جسمی یا فکری - از وضعیت دور نگاه می‌دارند؛ به افراد و انجام کار خیلی کم توجه دارند و می‌کوشند خود را درگیر قضیه نکنند.
ممکن است شما این استراتژی را مؤثر ندانید، اما در مواقع زیر این بهترین

استراتژی است که می‌توان از آن استفاده کرد:

- وقتی موضوعات مورد اختلاف اهمیت چندانی ندارند.
- وقتی گروههای مخالف فاقد مهارتهای لازم برای یک مذاکرهٔ «برد ـ برد» هستند.
- وقتی زیانهای بالقوه در جرّ و بحث بیشتر از منافع بالقوهٔ آن است. (با توجه به برآورد هزینه و سود آن).
- وقتی برای بررسی موضوعات مورد اختلاف زمان کافی وجود ندارد.

استفاده از استراتژی اجتناب یا کناره‌گیری چه عیبی دارد؟ فقط درگیری و رویارویی را به تأخیر می‌اندازد!

استراتژی دوم: آرام کردن و همراهی

طرفداران این استراتژی به مردم بیشتر از انجام کار توجه می‌کنند و می‌کوشند اختلاف را نادیده بگیرند یا آن را کم اهمیت بشمرند تا تمام افراد را راضی و خوشحال نگاه دارند. آنها اختلاف و جرّ و بحث آشکار را مخرب می‌پندارند و حتی اگر لازم باشد، برای حفظ صلح و آرامش تابع اراده و خواست دیگران می‌شوند.

در مواقع زیر بهتر است از این استراتژی استفاده شود:

- وقتی که موضوعات مورد اختلاف، جزئی هستند.
- وقتی که خدشه‌دار شدن روابط، روی تمام گروههای درگیر اختلاف اثر می‌گذارد.
- وقتی که برای کسب اطلاعات باید به طور موقت از اختلافات موجود کاست.
- وقتی که افراد آن قدر عصبانی هستند که نمی‌توان کاری از پیش برد.

مشکل استفاده از این روش چیست؟این روش تنها یک راه حل موقتی ارائه می‌دهد؛ چیزی شبیه یک پانسمان موقتی بر روی یک زخم عمیق.

استراتژی سوم: مصالحه

افرادی که مصالحه می‌کنند، معتقدند که باید به همه فرصت یکسان داده شود تا عقاید خود را بیان کنند. آنان اغلب در پی یافتن راه‌حلی هستند که هر دو طرف آن را قبول کنند. آنها می‌کوشند از رأی‌گیری برای جلوگیری از اختلاف استفاده کنند و معتقدند راه حلی که مورد قبول هر دو طرف باشد، بهتر از یک راه حل ایده‌آل است.

چه وقت باید مصالحه کرد؟

- زمانی که هر دو طرف از مصالحه نفع ببرند.
- زمانی که به یک راه حل ایده‌آل نیازی نیست.
- زمانی که باید برای یک مشکل پیچیده راه‌حلی موقتی پیدا کرد.
- زمانی که هر دو طرف دارای قدرت یکسان هستند.

چرا مصالحه بهترین روش نیست؟ زیرا در مصالحه هر دو طرف باید از چیز یا چیزهایی بگذرند و احتمالاً از طریق مصالحه نمی‌توان به بهترین راه حل دست یافت.

استراتژی چهارم: زور و رقابت

افرادی که استفاده از این استراتژی را ترجیح می‌دهند، توفیق خود را در رسیدن به اهداف از موفقیت دیگران مهمتر می‌دانند و هیچ ایرادی در استفاده از زور برای رسیدن به اهداف خود نمی‌بینند. آنها اختلاف و جرّ و بحث را یک وضعیت برد و باخت تلقی می‌کنند که در آن باید حریفان ببازند تا آنها برنده

شوند. آنان برای قدرت احترام زیادی قائل هستند و تنها زمانی تسلیم قدرت حکمیت می‌شوند که قدرت حاکم بیشتر از قدرت آنها باشد.

چه زمانی باید از این روش استفاده کرد؟

- زمانی که شما یا گروه به یک تصمیم یا اقدام فوری نیاز دارید.
- زمانی که طرفهای درگیر در اختلاف، استفاده از زور و قدرت را قبول دارند.
- زمانی که طرفهای دیگر در اختلاف، رابطهٔ قدرت را که میان آنها برقرار است، می‌فهمند و آن را قبول دارند.

مشکل استفاده از این روش چیست؟ منشأ اصلی اختلاف همان‌طور باقی می‌ماند و هر راه حلی که از این طریق به دست آید، موقتی است. همچنین باید احساسات کنترل نشدهٔ بازنده را هم در نظر داشت؛ زیرا ممکن است او را به انتقام‌گیری وادارد.

استراتژی پنجم: حلّ مشکل و همکاری

افرادی که از این استراتژی پیروی می‌کنند، هم مردم را در نظر می‌گیرند هم نتایج را. آنها معتقدند که اگر با اختلاف به طور باز برخورد شود، هر دو طرف سود خواهند برد. تبادل‌نظر به صورت صادقانه و باز، ویژگی مهمّ این روش است. افرادی که از این روش استفاده می‌کنند، می‌کوشند در مورد راه حل مشکل موجود به یک توافق کلی برسند و حاضرند برای انجام چنین کاری زمان زیادی را صرف کنند.

چه موقع باید از این روش استفاده کرد؟

- زمانی که تمام افراد درگیر در اختلاف، در مورد نحوهٔ حل مشکل

آموزش دیده‌اند.

- زمانی که طرفهای درگیر اهداف مشترکی است.
- زمانی که منشأ اختلاف سوءتفاهم یا عدم تبادل‌نظر است.

معایب این روش چیست؟

این روش در مورد افرادی که هدفها یا ارزشهای متفاوتی دارند، مؤثر نخواهد بود. اگر کسی مصرانه معتقد باشد که باید از قدرت استفاده کرد، نمی‌توانید با روش حل مشکل و همکاری با او برخورد کنید.پس ناگزیر باید روش دیگری را به کار بگیرید. از دیگر معایب این روش، وقت‌گیر بودن آن است. اگر وضعیت یا گروه یک تصمیم‌گیری سریع رابطلبد، شما مجبور خواهید بود از روش زور و رقابت استفاده کنید.

از استراتژی حلّ مشکل (برد ـ برد) چگونه استفاده می‌کنید؟

گروهی از افراد حل کردن مشکلات و تصمیم‌گیری در مورد آنها را به تعویق می‌اندازند. آیا شما هم از جملهٔ این افراد هستید؟اگر پاسختان مثبت است، نگران نباشید. بسیاری از ما به دلایلی از تصمیم گرفتن بیزاریم. متنفر هستیم. شاید شما به این دلیل تصمیم‌گیری را به تعویق می‌اندازید که در انتظارکسب اطلاعات کاملی هستید. (البته به ندرت می‌توانید اطلاعات کاملی را به دست آورید). ممکن است شما به این دلیل از تصمیم‌گیری متنفر باشید که می‌ترسید با تصمیم خود کسی را ناراحت کنید. شاید هم به دلیل تجارب تلخی که دارید، نمی‌توانید به‌راحتی تصمیم بگیرید. بسیاری از ما می‌کوشیم مشکلات را در درون یک گروه حل کنیم و آرزو داریم بدانیم عواقب این همه تلاش و تقلا چه خواهد بود.

شما به عنوان یک فرد یا عضو یک گروه چگونه می‌توانید تصمیمات بهتری

بگیرید؟ «روش بررسی انعکاسی» بهترین و مطمئن‌ترین راه برای حل کردن مشکلات است. این روش که می‌تواند ابزاری قوی برای مذاکرهٔ «برد ـ برد» باشد، به افراد مذاکره‌کننده کمک می‌کند تا صادقانه بر سر موضوعات مورد اختلاف موافقت کنند. نتیجهٔ استفاده از این روش، تصمیمات بهتر، مؤثرتر و سودمندتر خواهد بود.

مراحل بررسی انعکاسی

۱ـ برای یافتن راه حل مشکلات از این طریق، اولین مرحله «شناسایی مشکل» است؛ چه به صورت فردی عمل کنید و چه عضوی از گروه باشید، تفاوتی نمی‌کند. اگر عضوی از گروه باشید، ممکن است برای شناسایی مشکل به یک بحث باز و صادقانه نیاز داشته باشید. آیا آنچه شناسایی کرده‌اید، واقعاً خود مشکل است یا نشانه‌ای از آن؟ آیا شناسایی مشکل نیازهای شما را برطرف می‌کند؟ آیا مشکل را به طور واضح و مختصر شناسایی کرده‌اید؟ آیا می‌توانید مشکل را در چند جمله توضیح دهید؟

۲ـ فهرستی از راه‌حلهای احتمالی تهیه کنید. این شیوه بسیار ساده است و همه می‌توانند از آن استفاده کنند. همهٔ راه حلهای احتمالی را که به ذهن شما یا افراد خطور می‌کند، روی یک برگه کاغذ یا تخته سیاه (مقابل گروه) بنویسید. در این هنگام، هیچ نظر منفی‌ای دربارهٔ راه‌حلهای ارائه شده قبول نکنید؛ زیرا اکنون تنها به دنبال جمع‌آوری مقدار زیادی راه‌حل هستید؛ بدون اینکه به کیفیت آنها توجه داشته باشید. هر چه تعداد راه‌حلهایی که گرد می‌آورید بیشتر باشد،ایده بهتر است. وقتی همه راه‌حلهای خود را ارائه می‌دهند و هیچ ایدهٔ دیگری به فکر کسی نمی‌رسد، به ایده‌های جمع‌آوری شده نگاه کنید، راه حلهای غیرعملی را

حذف کنید تا جایی که حدود چهار یا پنج راه حل پذیرفتنی باقی بماند.

۳ـ راه حلهای پیشنهادی را ارزیابی کنید. برای این‌کار می‌توانید روی یک برگه کاغذ در دو ستون (ستون معایب و ستون فواید) فواید و معایب راه‌حلهای پیشنهادی را بنویسید. بهتر است ابتدا برگه را به شکل زیر خط کشی کنید.

راه‌حلهای پیشنهادی	فواید +	معایب −
راه حل اول		
راه حل دوم		
راه حل سوم		
راه حل چهارم		
راه حل پنجم		

شکل ۳

۴ـ مرحلهٔ چهارم مرحلهٔ تصمیم‌گیری است. برای انتخاب یکی از راه‌حلها، می‌توانید از سه روش استفاده کنید. یکی از این روشها رأی‌گیری است که می‌توان آن را در زمان کوتاهی انجام داد.اگر از این روش استفاده کنیم، در برخورد با افرادی که رأی‌گیری به ضرر آنهاست، مشکل خواهیم داشت و آنها به احتمال زیاد، دشمنی خود را با تصمیم‌گیری‌ای که به زیان آنهاست، نشان خواهند داد. روش دوم، کسب موافقت‌نامه همه جانبه یا استفاده از نظریات همهٔ افراد برای رسیدن به توافقی فراگیر در مورد انتخاب یکی از راه‌حلهاست. اگر چه این روش اغلب در تصمیم‌گیریهای گروهی ترجیح داده می‌شود و سبب می‌شود افراد به تصمیم گرفته شده

بیشتر متعهد باشند، (چون خود در انتخاب راه حل شریک بوده‌اند)، اما رسیدن به توافق همه جانبه وقت بسیار زیادی می‌گیرد.به همین دلیل بعضی اوقات استفاده از این روش امکان‌پذیر نیست؛ مثلاً وقتی که مسئلهٔ زمان حساسیت و اهمیت بسیار دارد، هیأت منصفه نمی‌تواند از این روش استفاده کند. سومین روش تصمیم‌گیری برای انتخاب یکی از راه‌حلها، تکنیک گروه اسمی نامیده می‌شود. در این روش، همهٔ اعضای گروه، اولویتهای خود را جداگانه مشخص می‌کنند. (راه‌حلهای ممکن را از نظر شخصی درجه‌بندی می‌کنند.) سپس میانگین اولویتهای افراد برآورد می‌شود و در پایان، گروه راه حلی را که از بالاترین میانگین برخوردار است، به مثابه تصمیم خود برمی‌گزینند. از این روش زمانی باید استفاده کرد که گروه به بن‌بست رسیده باشد. روش تکنیک گروه اسمی به خوبی روش کسب موافقت همه جانبه نیست اما از روش رأی‌گیری بهتر است. یکی از فواید این روش آن است که بیش از روش رأی‌گیری در میان گروه تعهد به تصمیم ایجاد می‌کند.از جمله معایب این روش وقت‌گیر بودن آن است؛ البته به اندازهٔ روش کسب موافقت همه‌جانبه وقت‌گیر نیست.

۵ـ برنامه‌ای برای نظارت بر اجرای تصمیم و کنترل نتایج آن در نظر بگیرید. این مرحله در تصمیم‌گیری گروهی بسیار مهم است. بعضی گروهها، بخصوص گروههایی که در خلال جلسات تصمیم‌گیری بر سر انتخاب راه حل با هم اختلافات زیادی داشته‌اند از زیر بار این مرحله شانه خالی می‌کنند؛ بنابراین گروه باید از ابتدا برنامه‌ای برای نظارتِ بر اجرای تصمیم و کنترل نتایج آن در نظر بگیرد.

شما باید بدانید که چگونه نتایج را مورد کنترل قرار دهید. آیا باید هر ماه، هر

فصل یا هر سال یک بار نتایج را کنترل کرد؟ هر کس باید چه کاری را انجام بدهد؟ چه وقت؟ کجا؟ چگونه؟ قبل از اجرای تصمیم، گروه باید دربارهٔ چگونگی نظارت بر اجرای تصمیم و کنترل نتایج به توافق برسد. این کار علاوه براینکه باعث صرفه‌جویی در وقت خواهد شد، از مخالفتهای بعدی جلوگیری خواهد کرد.

روش بررسی انعکاسی یا روش «برد ـ برد» (ما علیه مشکل) برای حل بسیاری از مشکلاتی که شما یا گروه شما با آنها مواجه می‌شوید، مناسب و مؤثر است. اما در بعضی وضعیتها نمی‌تواند بهترین راه برای تصمیم‌گیری و حل مشکل باشد. برای مثال، فرمانده یک کشتی جنگی را در نظر بگیرید که طرفدار مدیریت مشارکتی است و پیوسته از روش بررسی انعکاسی برای حل مشکلات کشتی استفاده می‌کند. افسران زیردست او از اینکه اجازه دارند در تصمیمات مربوط به خود و دریانوردان نظر بدهند، خوشحال و راضی هستند. فرمانده هم با استفاده از این روش، توانسته است مهارتهای رهبری افسران خود را توسعه دهد. یک روز کشتی در آبهای دشمن هدف اژدر قرار می‌گیرد وبه شدت به طرف راست یا چپ کج می‌شود.

آیا فرمانده در چنین وضعیتی هم باید افسران را جمع کند تا در مورد کاری که لازم است انجام شود، تصمیم‌گیری کنند؟ در چنین حالتی، آیا شرایط و افراد گروه خواستار نوع دیگری از تصمیم‌گیری نیستند؟ اگر فرمانده در این شرایط هم از روش بررسی انعکاسی برای تصمیم‌گیری استفاده کند، همه غرق خواهند شد، بنابراین، هم او و هم افراد گروهش باید استفاده از یک روش تحکم‌آمیز را ترجیح دهند. فرمانده به جای جمع‌کردن افسران باید از دور به آنها دستور بدهد که برای نجات کشتی چه کار کنند: «رادیو! فوراً درخواست کمک کن! شما قایقهای نجات را آماده کنید! شما مهمات را آماده کنید!»

روش بررسی انعکاسی روشی است که با استفاده از آن می‌توان کمابیش، تصمیمات عالی‌ای گرفت که همه آن را تأیید می‌کنند اما گاه استفاده از یک روش تحکم‌آمیز بهتر است. به کارگیری هر یک از این روشها به شرایط مذاکره و سطح بلوغ افراد (از نظر دانش، تاریخ گذشته و انگیزه) درگیر در وضعیت بستگی دارد.

اگر از روش بررسی انعکاسی بی‌موقع و به طور نادرست استفاده کنید، ممکن است دیگران فکر کنند سست و مُردّد هستید و نمی‌توانید تصمیم‌گیری کنید. بیش از ۷۰ درصد تصمیماتی که اتخاذ می‌شود، باید فوراً و بدون اتلاف وقت باشد.بنابراین، در چنین مواردی استفاده از روش بررسی انعکاسی مناسب نیست. برای حدود ۱۵ درصد دیگر از تصمیمات باید زمان صرف کرد و قبل از تصمیم‌گیری خوب اندیشید.(در چنین مواردی می‌توان از روش انعکاسی استفاده کرد).در حدود ۵ درصد تصمیمات اصلاً نباید گرفته شوند.

در داستان گفته شده، اگر فرمانده کشتی برای تصمیم‌گیری در آن وضعیت بحرانی از روش بررسی انعکاسی استفاده می‌کرد، افراد تحت فرمانش، او را آدمی ضعیف و مُردّد می‌پنداشتند؛ دشمنان هم همین‌طور.قاطع‌بودن در بعضی مواقع بسیار مؤثر است و می‌تواند روحیهٔ حریف را به شدت ضعیف کند. در وضعیتهای رقابتی، یک تصمیم سریع و نه چندان عالی می‌تواند از یک تصمیم کُند و عالی نتیجه بخش‌تر باشد. «پیتر دراکر»، یکی از متخصصان بزرگ علم مدیریت، می‌گوید:

> «افرادی که ریسک می‌کنند، معمولاً در سال دو اشتباه بزرگ مرتکب می‌شوند؛ کسانی هم که ریسک نمی‌کنند، معمولاً در سال دو اشتباه بزرگ مرتکب می‌شوند.»

بر اساس تحقیقات به عمل آمده، افرادی که بیشتر ریسک (ریسک حساب شده) می‌کنند، موفق‌تر هستند.

مرور بخش

۱ـ آیا می‌توان گفت که اختلاف و جرّ و بحث هیچ وقت خوب نیست؟ چرا؟
۲ـ شما بیشتر از چه روشی برای مقابله با اختلاف استفاده می‌کنید؟
۳ـ چرا در مذاکره، باید اول به یک توافق دو طرفه «برد ـ برد» برسیم؟

بخش چهارم

اهمیت جسارت در مذاکرات

چگونه می‌توان با مسئلهٔ اختلاف شخصی بهتر مقابله کرد؟ بهترین راه برای برخوردبا افراد بدقلق چیست؟ قبل از هر چیز باید یاد بگیریم که بیشتر جسور باشیم. مردم را بر اساس نحوهٔ برخورد با دیگران می‌توان به چهار گروه کلی تقسیم کرد:

چهار گروه‌مردم	خصوصیات گروه
گروه اول: تسلیم و سربه راه	غیرجسور، ضعیف، سلطه‌پذیر، کناره‌گیر؛ حقوق خود را نادیده می‌گیرد؛ سعی می‌کند دیگران از او ناراحت نشوند
گروه دوم: نادرست و متقلب	فریبکار، موذی، آب زیرکاه، اغواکننده، انتقام‌جو، تصمیم‌گیرنده برای دیگران.
گروه سوم: جسور	منصف، در حالی که از حقوق خود دفاع می‌کند، به حقوق دیگران هم احترام می‌گذارد؛ خودش برای خودش تصمیم می‌گیرد.
گروه چهارم: متجاوز	زورگو، قلدر، سلطه‌جو، پرتوقع، تصمیم‌گیرنده برای دیگران، حقوق دیگران را ضایع می‌کند.

چرا باید سعی کنید جسور باشید؟ آیا تاکنون بدون جسارت به خواسته‌های خود دست یافته‌اید؟به احتمال زیاد نه.

آزمون:چقدر جسور هستید؟

عبارتهای زیر را بخوانید؛ در مقابل هر عبارتی که آن را با خصوصیات خود منطبق می‌بینید، کلمهٔ «بله» و در مقابل بقیه کلمهٔ «نه» بنویسید. در پایان با استفاده از کلید آزمون درخواهید یافت که آیا باید جسورتر باشید یا به اندازهٔ کافی جسور هستید.

۱ـ حتی اگر مقام بالاتری هم با نظر من مخالف باشد، نظر خودم را بیان می‌کنم.

۲ـ هنگامی که در حال صحبت کردن با کسی هستم، اگر او در وسط صحبت با من، با کس دیگری شروع به صحبت کند، ناراحتی خود را ابراز می‌دارم.

۳ـ در صورت لزوم، از صاحبخانه یا تعمیرکار می‌خواهم که خانه را تعمیر کند.

۴ـ عشق و محبتم را نسبت به دیگران آشکارا ابراز می‌دارم و به آنها می‌گویم که دوستشان دارم.

۵ـ در موقع صحبت‌کردن با دیگران مستقیماً به چشمان آنان نگاه می‌کنم.

۶ـ هرگاه کسی بی‌انصافی کند، به او گوشزد می‌کنم.

۷ـ گاهی از دوستان می‌خواهم که بعضی کارهای کوچک را برای من انجام دهند.

۸ـ اگر کسی انجام دادن کاری را از من درخواست کند که از توان من خارج باشد، من بدون رودربایستی جواب منفی می‌دهم.

۹ـ در محلّ کار، شیوه‌ها و ایده‌های جدیدی را برای انجام دادن کار پیشنهاد

می‌کنم.

۱۰ـ زمانی که تلفنی با کسی صحبت می‌کنم، اگر سرم شلوغ باشد از طرف می‌خواهم صحبتش را کوتاه کند.

۱۱ـ به‌راحتی درخواستهای نامعقول دیگران را رد می‌کنم.

۱۲ـ در یک اتاق پر از جمعیت، ترجیح می‌دهم در ردیف جلو بنشینم نه در ردیفهای آخر.

۱۳ـ اگر کسی به طور مرتب از پشت سر به صندلی من لگد بزند، برمی‌گردم و از او می‌خواهم که این کار را نکند.

۱۴ـ می‌توانم با خونسردی در مقابل مردم صحبت کنم.

۱۵ـ به قضاوت خود اطمینان دارم.

۱۶ـ اگر کسی مقداری پول از من قرض گرفته و فراموش کرده باشد که آن‌را پس بدهد، با او در این باره صحبت می‌کنم و از او می‌خواهم پولم را پس بدهد.

۱۷ـ وقتی دیگران سرگرم بررسی کار من هستند یا بر آن نظارت می‌کنند، با خونسردی به کار خود ادامه می‌دهم.

۱۸ـ در جلسات اگر احساس کنم نظر من مناسب و مربوط است، با اعتماد به نفس و با صدای بلند و واضح نظر خود را ارائه می‌دهم.

۱۹ـ برای چیزی‌که می‌خواهم فوراً مطرح کنم، معذرت‌خواهی نمی‌کنم.

۲۰ـ اگر دوستی به طور مرتب شبها دیروقت به من سربزند، از او می‌خواهم که بعد از ساعت مشخصی به سراغ من نیاید.

۲۱ـ اگر کالایی که خریده‌ام و عیبی داشته باشد، آن را به فروشنده برمی‌گردانم.

۲۲ـ می‌توانم با خونسردی درخواست خود را برای افزایش حقوق یا ارتقای شغلی مطرح کنم.

۲۳ـ به اندازهٔ کافی بلند و واضح صحبت می‌کنم؛ طوری‌که دیگران به‌راحتی می‌توانند صدایم را بشنوند و صحبتم را بفهمند.

۲۴ـ بدون احساس ناراحتی محدودیتهای خود و دیگران را بیان می‌کنم.

۲۵ـ وقتی برای اولین بار با کسی ملاقات می‌کنم، خودم را به او معرفی می‌کنم و با او دست می‌دهم.

۲۶ـ می‌توانم با دیگران کار کنم؛ بدون اینکه آنها احساس ناراحتی کنند.

۲۷ـ دوست دارم نظراتم را بیان کنم نه اینکه آنها را برای خودم نگاه دارم.

۲۸ـ در رستوران اگر غذا ایرادی داشته باشد، به پیشخدمت می‌گویم که مشکل را حل کند.

۲۹ـ می‌توانم با مشکلات به‌راحتی روبه‌رو شوم.

۳۰ـ از همسر یا هم اتاقی‌ام می‌خواهم که سهم خود را از کار منزل انجام دهند.

جمع «بله» ــــ جمع «نه» ــــ

کلید آزمون

اگر ۲۲ یا بالاتر از ۲۲ جواب «بله» داشته باشید، به اندازهٔ کافی جسور هستید.

اگر بین ۱۵ تا ۲۱ جواب «بله» داشته باشید، باید در بعضی موارد تمرین کنید که جسورتر باشید.

کمتر از ۱۵ جواب «بله» نشانگر این است که شما باید خیلی کار کنید تا به اندازهٔ کافی جسارت پیدا کنید.

اگر به اندازه‌ای جسور هستید که می‌توانید از حقوق خود دفاع کنید، با سیاست و با تدبیر هستید و به یک راه حل «برد ـ برد» تمایل دارید، می‌توانید از شیوه‌های متفاوت برای برخورد با افراد و وضعیتهای دشوار استفاده کنید.

چه موقع باید با یک مشکل مقابله کرد؟

در مواقع زیر با مشکل مقابله کنید:

۱ـ زمانی که رفتار مخرب کسی روی عملکرد گروه شما تأثیر منفی می‌گذارد و در راه اهداف گروهتان مانع ایجاد می‌کند.

۲ـ زمانی که می‌بینید اعمال یک شخص به موفقیت شما لطمه می‌زند. اگر کسی کارهایی انجام می‌دهد که ممکن است به شما لطمه بزند، باید از خود بپرسید: «آیا می‌توانم این مسئله را نادیده بگیرم؟»

۳ـ زمانی که مشکلی موی دماغ شما می‌شود و می‌ترسید با از میان برداشتن آن مشکلات دیگری برای خود به وجود آورید. البته فراموش نکنید که اگر هیچ کاری در این مورد انجام ندهید، ممکن است وضعیت بدتر هم بشود.

قبل از روبه‌روشدن با طرف مقابل، از خود بپرسید که آیا با این برخورد، مسئله پیچیده‌تر نمی‌شود؟ چگونه می‌توانید به بهبود وضعیت کمک کنید؟ برای حل این مشکل چه کار می‌توان کرد؟

شش راه برای مقابله با اختلاف

۱ـ مقابلهٔ آرام

بر اساس این شیوه، شما باید بسیار مدبرانه و روشن با وضعیت روبه‌رو شوید. در پایان کار، اگر به این سه سؤال جواب «مثبت» بدهید، در استفاده از این شیوه موفق بوده‌اید: آیا رفتار طرف شما عوض شده است؟ آیا طوری عمل کرده‌اید که عزت نفس طرف خود را جریحه‌دار نکنید؟ آیا رابطهٔ دو جانبه را نگاه داشته‌اید؟

برای استفاده از شیوهٔ مقابلهٔ آرام این موارد را رعایت کنید:

- احساسات خود را کنترل کنید و هیچ وقت بیش از حد احساساتی نشوید.

● شکایت نکنید؛ شکایت مداوم از رفتار یک نفر، هیچ چیز را عوض نمی‌کند. اگر به شکایت کردن ادامه دهید، به احتمال زیاد، افراد را از گرد خود پراکنده خواهید کرد؛ دسته‌ای به شما و دسته‌ای به گروه مخالف شما خواهند پیوست. به علاوه، با شکایت‌کردن، به اعتبار خود لطمه می‌زنید. اگر در مقابل اعضای یک گروه، از یکی از همکاران گروه شکایت و بدگویی کنید، آنها اعتماد خود را نسبت به شما از دست می‌دهند و از شما رویگردان خواهند شد.

● آنچه را می‌خواهید بگویید، اول تمرین کنید.

● صدا، حالات چهره و بدن خود را کنترل کنید.

● موعظه نکنید؛ مردم دوست ندارند آنها را موعظه یا سرزنش کنید.

● به حرف طرف خود گوش فرادهید و صحبت او را قطع نکنید.

برای رویارویی جسورانه و سازنده با وضعیت، رعایت این پنج نکته ضروری است:

● رفتار نامطلوبی را که سعی دارید آن را تغییر دهید، توصیف کنید. در انجام دادن این کار احساسات خود را دخالت بدهید و واقع بین باشید.

● به جواب طرف مقابل خود گوش دهید.

● اثرات محسوس و ویژه‌ای آن رفتار نامطلوب را بر روی گروه خود، از نظر هزینه، وقت یا پول شناسایی کنید.

● انتظارات خود را به طور واضح بیان کنید.

از طرف خود قول یا موافقت بگیرید. برای این کار، می‌توانید از او بپرسید: «آیا با خواستهٔ من موافقت می‌کنید؟» یا «آیا این درخواست معقول به نظر نمی‌رسد؟» و در حالی که این سؤال را می‌پرسید، مستقیماً به چشمان طرف مقابل نگاه کنید و در آنها موافقت را جستجو نمایید.

بیشتر مردم می‌خواهند منطقی باشند. اگر به طرف مقابل خود نشان دهید که

آدمی منطقی هستید، راحت‌تر می‌توانید اختلاف را حل و موافقت او را جلب کنید. اگر منطقی و معقولانه رفتار کنید، طرف شما هم سعی خواهد کرد همان طور رفتار کند. این مسئله ممکن است موافقت مهمتری را در آینده برای شما تضمین کند.

اگر با وضعیتی که در زیر توضیح داده می‌شود، روبه‌رو شوید، با استفاده از مُدل مقابلهٔ جسورانه چگونه عمل می‌کنید؟ (جواب خود را روی یک برگه کاغذ بنویسید).

«گروه شما مشغول مذاکره در مورد خرید مقدار زیادی سوخت جت است در همین حال یکی از فروشندگان چندین‌بار قیمت سوخت را بدون توضیح بالا و پایین می‌برد».

راهنمایی: مؤدبانه برخورد کنید؛ هدف خود را به طور روشن مشخص نمایید و آثار رفتار او را توصیف کنید. از طرف قول بگیرید.

آیا در مواقع لزوم، جواب منفی بدهید؟آیا دیگران به دلیل اینکه می‌دانند شما کمتر از دیگران در برابر درخواست آنها مقاومت می‌کنید، از شما می‌خواهند کارهایی را برایشان انجام دهید؟ اگر این طور است باید سعی کنید جسورتر باشید؛ از حقوق خود دفاع کنید؛وقت و کارهای خود را خود اداره کنید و در موقع لزوم جواب منفی بدهید.

با استفاده از اصول مقابلهٔ جسورانه، در مورد زیر چگونه به طرف مقابل خود جواب منفی می‌دهید؟

در حال فروش تعدادی وسیلهٔ کشاورزی به یک مشتری هستید. او از شما می‌خواهد که مدت ضمانت این وسایل را برایش افزایش دهید اما شما می‌خواهید به او جواب منفی بدهید؛ چون انجام دادن چنین کاری در حرفهٔ شما امکان ندارد.

راهنمایی: برای او شرح دهید که کارفرمایتان هیچ وقت با چنین درخواستی موافقت نمی‌کند. می‌توانید یک راه حل دیگر به او پیشنهاد کنید (مردم معمولاً راحت‌تر با شما موافقت می‌کنند، اگر راه‌حلهای دیگری هم به آنها ارائه دهید)؛ مثلاً اگر طرف شما قول بدهد برای مدت طولانی‌تری مشتری شما باشد، شاید بتوانید مدت این ضمانت‌نامه را استثنائاً طولانی‌تر کنید. راه دیگر این است که از مشتری بخواهید به کالای شما اطمینان داشته باشد. به مشتری این طور پاسخ ندهید: «گفتم نه، مگر نمی‌فهمید؟» این کار اشتباه است، خودتان را به جای او بگذارید و ببینید که این پاسخ، چه احساسی در شما ایجاد می‌کند؟ فراموش نکنید که شما می‌خواهید جواب منفی بدهید اما در همان حال، در اندیشهٔ حفظ رابطهٔ خود را با طرف مقابل هستید.

۲ـ کارفرمای شما دوباره از شما خواسته است که بعد از ساعات اداری، چند ساعتی روی پروژه‌ای که زمان آن رو به اتمام است، اضافه کار کنید اما شما می‌خواهید بعد از ساعات اداری به منزل بروید. چگونه جواب منفی می‌دهید؟

راهنمایی: به کارفرما بگویید: «می‌دانم که این پروژه بسیار مهم است و باید هر چه زودتر به انجام برسد اما همان طورکه اطلاع دارید، تاکنون، سه شب تا دیر وقت در اداره مانده و روی این پروژه کار کرده‌ام، اما امشب یک گرفتاری خانوادگی مهم دارم و باید حتماً به آن بپردازم. با وجود این، حاضرم فردا صبح نیم ساعت زودتر به اداره بیایم و روی این پروژه کار کنم. نظر شما چیست؟ آیا این منصفانه نیست؟»

از روش مقابلهٔ آرام در برخورد با شایعات هم (آن کانال سریع و اغلب دقیق ارتباطات سازمانی که همهٔ ما از آن استفاده کرده‌ایم) می‌توان استفاده کرد. شما

می‌توانید وقت زیادی را برای از بین بردن شایعات تلف کنید، اما آنها دست‌بردار نیستند. شایعات روحیه‌ها را ضعیف می‌کنند و در سازمان اختلال به وجود می‌آورند.

چگونه می‌توانید از شایعات استفاده کنید؟

● اگر می‌خواهید اطلاعات مهمی را عمداً بیرون بدهید، می‌توانید برای انجام این‌کار ابتدا از شایعه استفاده کنید. با استفاده از این روش، اخبار به سرعت پخش می‌شود.

بعد می‌توانید به طور رسمی هم این اخبار را اعلام کنید.

● اگر شایعهٔ ساختگی شما در عین حال، اخبار نادرستی را هم پخش می‌کند، قدری دست نگه دارید. شاید دارد دورهٔ خودش را می‌گذراند.

● اگر اخبار نادرست همچنان به حرکت خود ادامه دادند، یک خبر رسمی در این باره آماده کنید؛ و آن اخبار نادرست را شایعه بنامید و آنها را تکذیب کنید.

● شایعه را مسخره کنید و بگویید که مضحک است.در نتیجه، به احتمال زیاد مردم نیز شایعه‌پراکنان را مسخره می‌کنند و در نتیجه شایعه پراکنی متوقف می‌شود.

● یکی از بهترین راهها برای مقابله با شایعات، آشکارکردن حقایق است. این روش اغلب به سرعت شایعه را متوقف می‌کند.

۲ـ خلع سلاح کردن طرف مخالف

گاه ادعای طرف مقابل شما بر حق است؛در این صورت، اگر واقعیت را انکار کنید،طرف شما عصبانی می‌شود و مشکل باقی خواهد ماند. اگر در همان مرحلهٔ اول حرف او را بپذیرید، کار حل مشکل را تا حدود زیادی انجام داده‌اید.

تصور کنید یک افسر راهنمایی و رانندگی شما را به خاطر سرعت بیش از

حد مجاز متوقف می‌کند (و شما هم واقعاً قدری بیشتر از سرعت مجاز می‌رانده‌اید).

روش دفاعی معمول:

شما: آقا من با سرعت غیرمجاز نمی‌راندم؛ دوستم که اینجا نشسته، شاهد است.

افسر: اما سرعت‌سنج من دروغ نمی‌گوید.

اگر شما واقعاً با چنین وضعیتی روبرو می‌شدید، چگونه می‌توانستید طرف مقابل را خلع سلاح کنید؟

راهنمایی: افسر را متعجب کنید. او انتظار دارد که سرعت، خود را تکذیب کنید اما شما آن را بپذیرید. هنری فورد دوم می‌گفت: «هیچ وقت شکایت نکن؛ هیچ وقت توضیح نده».

هنگام مذاکره، هم می‌توانید از این شیوه استفاده کنید. فقط بیش از حد آن را به کار نگیرید؛ زیرا اگر مردم بتوانند کارهای شما را پیش‌بینی کنند، کارآیی خود را از دست خواهید داد.

۳ـ برخورد با عصبانیت

هیچ وقت به طرف مقابل خود نگویید: «عصبانی نباش». در عوض، او را ترغیب کنید که همه چیز را دربارهٔ آنچه باعث عصبانیتش می‌شود، به شما بگوید.

هنگام رویارویی با یک فرد عصبانی، می‌توانید:

۱ـ به حرف او گوش دهید. شاید او حق دارد عصبانی باشد.

۲ـ با او جرّ و بحث نکنید؛ حتی اگر او خواهان چنین چیزی است. نظریات یک فرد یا به حق است یا ناحق. شاید عزت نفس فرد در خطر باشد؛ بنابراین، تا

حد ممکن او را تمجید کنید.

۳ـ دلیل عصبانیت شخص را پیدا کنید. برای این‌کار سؤالاتی را با او مطرح نمایید. سؤالات باید از نوع تشریحی باشد نه سؤالاتی که جوابشان بله ـ خیر است.

۴ـ با او همدلی کنید. از شیوه گوش‌دادن انعکاسی بهره بگیرید. (نکات مهم سخنان او را با عباراتی دیگر تکرار کنید.)

۵ـ اگر شما مقصر هستید، آن را قبول کنید.

چهار شیوه برای جلوگیری از عصبانیت وجود دارد.

۱ـ وقتی می‌خواهید از دیگران انتقاد کنید، روی رفتار مشاهده شده تمرکز کنید نه روی اشخاص.

۲ـ شخص را بخصوص در مقابل دیگران، تحقیر نکنید.

۳ـ دیگران را سرزنش نکنید؛ مگر اینکه صد در صد مطمئن باشید که بر حق هستید.

۴ـ دیگران را به شادمانی ترغیب کنید و در موقع مناسب از شوخی هم بهره بگیرید.

اگر احساس می‌کنید که دارید از عصبانیت منفجر می‌شوید، این پیشنهادات را به کار گیرید:

● بروید و در جایی به تنهایی قدم بزنید و سعی کنید مشکل را برای مدتی از خود دور سازید.این کار اغلب باعث می‌شود که مغز شما راحت‌تر و به طور سازنده و مفید کار کند.

● در حالی که عصبانی هستید، نامه‌ای بنویسید و در آن هر چه در دل دارید و عصبانی‌تان می‌کند، به روی کاغذ بیاورید اما آن را پست نکنید.با این کار عصبانیت را بدون صدمه‌زدن به دیگران از وجود خود بیرون می‌کنید و بعد

می‌توانید برخوردی منطقی داشته باشید.

● بعد از نوشتن آن نامهٔ خشم‌آمیز و آرام‌شدن، نامهٔ دیگری بنویسید.این نامه بسیار آرامتر و منطقی‌تر خواهد بود. این نامه را یا برای کسی که شما را عصبانی کرده است، بفرستید یا از مطالب آن برای مقابلهٔ رو در رو با او استفاده کنید. (پس از نوشتن این نامه، بهتر می‌توانید با طرف خود مذاکره کنید و می‌دانید به او چه بگویید.)

سازمان «بلوکراس» و «بلوشیلد» میشیگان در مورد شیوهٔ انتقادکردن دوازده رهنمود ارائه می‌دهد. اگر می‌خواهید کسی را مورد انتقاد قرار دهید، این رهنمودها را به خاطر داشته باشید:

۱ـ رفتاری را که می‌خواهید مورد انتقاد قرار دهید، به خوبی شناسایی کنید. انتقاد خود را متوجه عمل یا رفتار شخص کنید نه خود او؛ یعنی، رفتار را مورد انتقاد قرار دهید نه فرد را.

۲ـ انتقاد خود را بر یک مورد خاص متمرکز کنید؛ مثلاً به جای اینکه بگویید: «شما همیشه گزارش کار را دیر تحویل می‌دهید» بگویید: «شما این ماه گزارش‌کار را دیر تحویل داده‌اید».

۳ـ قبل از انتقاد، به این نکته توجه کنید که آیا رفتار مورد انتقاد تغییرپذیر است یا نه. بعضی رفتارها (مثل لهجهٔ خارجی، بی‌پرده صحبت‌کردن و غیره) را همیشه نمی‌توان عوض کرد.

۴ـ به جای تهدیدکردن، نشان دهید که حاضر به همراهی طرف مقابل برای حل مشکل هستید.

۵ـ مطمئن شوید که فرد مورد انتقاد، دلایل شما را برای انتقاد دریافته است.

۶ـ کار را مشکل نکنید.انتقاد را کوتاه و با زبان خوش بیان کنید و از موعظه‌کردن بپرهیزید.

۷ـ برای اصلاح رفتار، شخص انگیزه ایجاد کنید و او را یاری دهید.

۸ـ دقت کنید که هنگام انتقاد، لحن شما خشم‌آلود یا طعنه‌آمیز نباشد؛ زیرا تأثیر منفی دارد.

۹ـ به طرف نشان دهید که احساسات او را می‌فهمید.

۱۰ـ اگر می‌خواهید انتقاد خود را به صورت کتبی بیان کنید، قبل از نوشتن نامه یا یادداشت، خود را آرام کنید. مطمئن شوید که فقط شخص مورد نظر، نامه یا یادداشت شما را می‌بیند.

۱۱ـ انتقاد را با گفتن جملاتی خوشایند شروع کنید.

۱۲ـ در پایان نشان دهید که هنوز هم حاضر به حمایت از شخص مورد نظر هستید و به او اعتماد دارید.

اگر استفاده از روش منطقی مؤثر واقع نشود چه باید کرد؟ بعضی اوقات برای جلب‌کردن توجه مردم به مشکل، می‌توانید خود را عصبانی نشان دهید. این روش، زمانی مؤثر می‌افتد که شما به داشتن برخوردهای منطقی و خونسردبودن مشهور باشید. از این روش، برای جلب‌کردن توجه مردم به مشکل و تنها در موارد ضروری استفاده کنید (وگرنه اثر خود را از دست خواهد داد). در استفاده از این روش هم احساسات خود را دخالت ندهید و عصبانیت خود را متوجه وضعیت کنید نه اشخاص.

اگر در وضعیتی چون وضعیت زیر قرار بگیرید، چه می‌کنید؟

«با یک نفر مشکلی دارید و می‌خواهید آن را حل و فصل کنید. مطمئن هستید هنگام مذاکره عصبانی خواهید شد و این برخورد، کار را مشکلتر خواهد کرد. چه کار باید بکنید؟»

راهنمایی: به طرف اجازه بدهید که بفهمد عصبانی هستید. دقیقاً آن چیزی را مطرح کنید که باعث عصبانیت شما شده است. در مورد نحوهٔ رفتار و عمل او صحبت کنید نه درباره نگرش و انگیزش او. به حرف طرف مقابل هم گوش کنید. به دنبال یک راه حل «برد ـ برد» بگردید؛ احساسات خود را کنترل کنید و داد

نکشید، زیرا در این صورت، بهتر می‌توانید طرف را متقاعد کنید.

۴ـ متوسل‌شدن به یک گروه قوی سوم

بعضی مشکلات را با استفاده از روش آرام نمی‌توان حل کرد. طرف مقابل شما ممکن است نخواهد مصالحه کند یا یک راه حل «برد ـ برد» را قبول نداشته باشد. او ممکن است بخواهد برای حل مشکل از زور استفاده کند. در این صورت، شما هم به ناچار باید با همان روش با او برخورد کنید. از این شیوه فقط زمانی استفاده کنید که «بردن» خیلی مهم است؛ زیرا مطمئناً استفاده از چنین روشی به خصومت می‌انجامد.

از جمله مواردی که توسل به یک گروه قوی سوم ضرورت دارد، هنگامی است که شما برای حل‌کردن یک مشکل شغلی به اتحادیهٔ کارگری متوسل می‌شوید. گروه سوم (در اینجا اتحادیه) به احتمال زیاد راه حلی را تحمیل خواهد کرد که به نفع هیچ یک از طرفین اختلاف (در اینجا کارفرما و کارمند) نخواهد بود.

۵ـ تصورات ذهنی را که از نظریات یکدیگر دارید، با هم در میان بگذارید.

با استفاده از این استراتژی، هم به طرف خود نشان می‌دهید که نظر او را می‌فهمید. برای این کار، روی یک برگه کاغذ نظر خود را درباره موضوع مورد اختلاف بنویسید و هم آنچه راکه فکر می‌کنید مورد نظر طرف مذاکرهٔ شماست. طرف شما هم باید همین کار را انجام دهد. بعد این برگه‌ها را با هم عوض کنید و

دربارهٔ آنچه در آنها نوشته شده است، با یکدیگر به گفتگو بنشینید.

۶ـ اگر کسی شما را به بازی گرفت، به او بگویید که می‌دانید دارد چه کار می‌کند.

اگر کسی شما را به بازی گرفت، چگونه با او برخورد می‌کنید؟ بهترین راه این است که با او روبه‌رو شوید و به او بگویید که می‌دانید دارد چه کار می‌کند.

مثلاً اگر دریافتید که یک نفر در مطبوعات دربارهٔ شما بد و بیراه می‌نویسد یا اخبار نادرستی را درباره شما به مطبوعات می‌دهد، به جای اینکه از او انتقام بگیرید یا کتکش بزنید، با او رو در رو ملاقات کنید و خیلی جدی به او بگویید: «من خیلی خوب می‌دانم که شما این مطالب را دربارهٔ من به مطبوعات می‌دهید. بهتر است ما راهی برای متوقف کردن این کار پیدا کنیم. اگر مشکلی با من دارید، به طور مستقیم با خودم در میان بگذارید». شما با این برخورد احتمالاً طرف مقابل خود را غافلگیر خواهید کرد و او خواهد کوشید ادعای شما را تکذیب کند. در این صورت، دوباره آنچه را به او گفته‌اید، با کمال جدیت تکرار کنید.

اگر با این وجود باز هم آن شخص به این رفتار بدش ادامه داد، دوباره نزد او بروید و خیلی جدی به چشمانش نگاه کنید و به او بگویید که می‌دانید چه کار می‌کند و از او بخواهید که این کار را ترک گوید. (حتی می‌توانید او را تهدید کنید). بهتر است تا آنجا که می‌توانید، جدی باشید. چنین افرادی که دیگران را به بازی می‌گیرند دوست ندارند دستشان رو شود. اگر شما چندین بار با آنها روبرو شوید، سرانجام خواهند فهمید که حریف شما نمی‌شوند و دست از سرتان برمی‌دارند.

مرور بخش

برای اینکه بدانید با خواندن این بخش چه چیزهایی آموخته‌اید، به پرسشهای زیر پاسخ دهید.

۱ـ آیا اختلاف و جرّ و بحث می‌تواند خوب هم باشد؟

۲ـ شما با اختلاف چگونه برخورد می‌کنید؟

۳ـ سه راه حل و فصل اختلاف را نام ببرید. روش «برد ـ برد» چیست؟ چرا این روش معمولاً بهترین روش است؟

۴ـ چرا روش مقابلهٔ جسورانه با وضعیت، بر روشهای دیگر رجحان دارد؟

۵ـ با استفاده از روش مقابلهٔ آرام، چگونه با یک شخص بدقلق کنار می‌آیید؟

۶ـ با عصبانیت چگونه باید برخورد کرد؟

۷ـ از عصبانیت عمدی چگونه و چه موقع باید استفاده کرد؟

بخش پنجم

چگونه مذاکره کنیم؟

تقریباً هر کاری که ما انجام می‌دهیم، دربرگیرندهٔ نوعی مذاکره است. اختلافات موجود در محل کار و زندگی شخصی معمولاً از طریق مذاکرات حل می‌شوند. وقتی می‌خواهیم چیزی بخریم، ایده‌ای را بفروشیم، یا مشکلی را حل کنیم، به مذاکره روی می‌آوریم، تا به چیزی که می‌خواهیم دست یابیم. بیشتر مردم نمی‌توانند به‌راحتی مذاکره کنند. (خودتان را موقع خرید اتومبیلتان به یاد بیاورید؛ آیا هنگام مذاکره با فروشنده راحت بودید؟) با وجود این، مذاکره‌کردن کار چندان دشواری نیست. برای انجام دادن این کار تنها به دو چیز نیاز دارید: عقل سلیم و توانایی تبادل‌نظر. مذاکره‌کردن راهی است برای رسیدن به سهم خود در فروش یک پیشنهاد به کارفرمایتان، حل و فصل یک مسئلهٔ شغلی، خرید مستغلات، خرید ماشین و بسیاری کارهای دو طرفهٔ دیگر.

چرا اغلب ما از مذاکره دوری می‌کنیم و از آن خوشمان نمی‌آید؟ زیرا در گذشته نتوانسته‌ایم خوب مذاکره کنیم، بیشتر مواقع بازنده بوده‌ایم و گاهی صرفاً

برای رفع اختلاف از حقّ خود گذشته‌ایم.

شما احتمالاً هم‌اکنون نیز این مهارتها را دارید:

● توانایی خوب صحبت کردن بدون آمادگی قبلی؛ صحبت‌کردن در وضعیتهای اضطراری و بدون آمادگی قبلی، تمرینی عالی برای مذاکره کردن است. آیا شما می‌توانید به سرعت به یک سؤال پاسخ مناسب دهید؟

● برنامه‌ریزی و سازماندهی؛ برخورداری از این مهارتها در خوب صحبت‌کردن مهم است و در مذاکرات اهمیت حیاتی دارد.

● گوش‌دادن؛ گوش‌دادن فقط شنیدن نیست.بلکه با فهمیدن همراه است. آیا شما آنچه را که دیگران می‌گویند، می‌فهمید؟ آیا می‌فهمید که چه می‌خواهند؟ درست گوش‌دادن یکی از لوازم موفقیت در مذاکرات است.

با برخورداری از موارد زیر بهتر می‌توانید زندگی خود را تحت اختیار داشته باشید:

۱ـ شناختن شیوه‌ها و روشهای گوناگونی که احتمالاً مردم در مذاکرات از آنها استفاده می‌کنند.

۲ـ دانستن اینکه چگونه می‌توان چهار متغیّر مهم مذاکره کردن یعنی قدرت، زمان، اطلاعات و موقعیت مذاکرات را کنترل کرد.

۳ـ دانستن فنون و استراتژیهای مفید برای افزایش موفقیت خود در مذاکرات.

وقتی دو طرف دربارهٔ موضوعی با هم اختلاف دارند، سه راه را پیش روی خود خواهند دید:

۱ـ می‌توانند هیچ کاری انجام ندهند (و بگویند خوب ما سعی خود را کردیم اما طرف مقابل گوش نکرد)؛

۲ـ یکی از آنها می‌تواند یک راه حل را تحمیل کند (مثلاً کارفرما کارمند خود را مجبور به قبول پیشنهاد خود کند)؛

۳ـ می‌توانند با مذاکره به یک توافق دو طرفهٔ رضایت‌بخش برسند.

کارها را به ترتیب اهمیت انجام دهید: اول آماده شدن برای مذاکره.

در مذاکرات، همچون بسیاری پدیده‌های دیگر زندگی، هیچوقت نمی‌توانید خیلی آماده باشید. برای مطمئن‌شدن از آمادگی خود برای مذاکره، به پرسشهای زیر پاسخ دهید:

۱ـ مذاکرهٔ بعدی چه موقعی انجام می‌شود؟ آیا در آن موقع، در چرخهٔ تجاری، وضعیت جریان پولی و هر چیز دیگری که ممکن است روی معامله اثر بگذارد، بی‌ثباتی وجود دارد؟

۲ـ تا زمان شروع مذاکره، چقدر وقت دارید؟

۳ـ چه موضوعاتی را می‌خواهید در مذاکره مطرح کنید؟ (هر چیزی را که برای یکی از طرفین مذاکره ارزش دارد، می‌توان به مثابه یکی از موضوعات مذاکره مطرح کرد.)

۴ـ دربارهٔ چه موضوعاتی نباید صحبت کنید؟ هیچ وقت مسئله‌ای را که در آن ضعف دارید، مطرح نکنید.

۵ـ چگونه باید موضوعات را از نظر اهمیت درجه‌بندی کرد؟ شما می‌توانید موضوعات را با توجه به اهمیت آنها به سه دسته تقسیم کنید:

الف ـ چیزهایی که داشتن آنها ضروری است.

ب ـ چیزهایی که داشتن آنها خیلی خوب است (اما ضروری نیست).

پ ـ چیزهایی که می‌توان از آنها چشم‌پوشی کرد.

شما باید فهرستی از موضوعات خود و طرف مذاکره‌تان، به ترتیب اهمیت آنها تهیه کنید. برای انجام دادن این کار، می‌توانید از تحقیقات وبهترین حدسیات خود بهره بگیرید.

بعد این نکات را در نظر داشته باشید:

۱ـ محدودیتهای شما چیست؟ آیا مُختار هستید که با طرف مقابل در مورد یک موضوع خاص تصمیم بگیرید یا معاملهٔ خاصی را انجام دهید؟ سعی کنید با اختیارات (اجازه عمل) بیشتری وارد مذاکره شوید، زیرا این مسئله به شما اعتماد به نفس می‌دهد. به طرف مقابل نگویید که اختیار مطلق دارید؛ زیرا ممکن است بعدها در طول مذاکره مجبور شوید بگویید که باید با مقامات بالا مشورت کنید.

۲ـ چه قدر اطلاعات دارید؟ هر چه دربارهٔ طرف مقابل و موضوع مذاکره اطلاعات بیشتری داشته باشید، بهتر است و نتایج بهتری به دست خواهید آورد. دربارهٔ همهٔ مسائل مربوط به مذاکره پرس و جو کنید.

۳- طرف مقابل چه نظری دارد؟ نظر و موضع طرف مقابل را پیش‌بینی کنید. قضاوت افراد طرف مقابل دربارهٔ شما چگونه است؟ چه چیزی برای آنها مهم است؟ این معامله برای آنها چقدر اهمیت دارد؟ آیا می‌توانند از آن صرف نظر کنند؟

۴ـ دربارهٔ اعتقادات و باورها، نگرشها و روشهای مذاکره‌کنندگان طرف مقابل، چه می‌دانید؟

۵ـ عوامل بیرونی که می‌توانند روی مذاکرات تأثیر بگذارند، کدامها هستند؟ شما باید دربارهٔ این عوامل اطلاعاتی داشته باشید؛ شرایط کنونی بازار، قوانین و مقررات مربوط به آن، کارهای رقیب، کمبود یا مازاد نیروی کار و وسایل، مسائل سیاسی، روابط اتحادیه‌ها و حتی اگر ممکن باشد- اطلاعاتی دربارهٔ مشکلات شخصی مذاکره‌کنندگان.

۶ـ شرایط شما چیست؟ چه چیزهایی را قبول خواهید کرد؟ در چه صورت از مذاکره یا داد و ستد خود راضی خواهید بود؟ آخرین شرایطی را که می‌توانید

بپذیرید، کدامها هستند؟

۷ـ برنامهٔ شما چیست؟ یک برنامه برای مذاکره خود بنویسید و در آن چیزهایی را که می‌خواهید در مذاکره مورد بحث قرار دهید، به ترتیب اهمیت یادداشت کنید. همه چیز را تا حد ممکن قبل از مذاکره در نظر بگیرید. در ابتدای مذاکره، برسرتعداد زیادی از موضوعات کوچک توافق نکنید؛ زیرا با ادامهٔ مذاکره، اهمیت این موضوعات به ظاهر کم‌اهمیت بیشتر می‌شود. همچنین شما با استفاده از موافقت طرف مقابل با یک موضوع کم‌اهمیت (کم اهمیت برای شما) می‌توانید او را مایل کنید که در مورد یک موضوع مهم (مهم برای شما) با شما موافقت کند.

آداب مذاکره کردن: شش مرحلهٔ اصلی مذاکره

مذاکره آداب خاصی دارد که مشتمل بر شش مرحلهٔ اصلی است که این مراحل باید به ترتیب و یکی پس از دیگری انجام شوند. مراحل یاد شده عبارتند از:

۱ـ شناختن یکدیگر
۲ـ تعیین اهداف
۳ـ شروع مذاکره
۴ـ اظهار مخالفت و اختلاف
۵ـ تجدید نظر و مصالحه
۶- به توافق رسیدن

۱ـ شناختن یکدیگر

اگر چه افراد دوست دارند مذاکره را هر چه زودتر آغاز کنند اما بهتر است در

آغاز، وقتی را به آشنایی با یکدیگر اختصاص دهید. آنچه راکه در مورد گوش‌دادن آموخته‌اید، در این مرحله به کار گیرید. در این مرحله، شما می‌توانید به آنچه برای طرف مقابل اهمیت دارد و نیز ویژگی‌های شخصیتی افراد طرف مقابل، پی ببرید.

علاوه بر این، اگر شما مدتی را برای شناختن یکدیگر صرف کنید، بعدها در روند مذاکرات بهتر با هم کار خواهید کرد و این مسئله روابط میان شما را تقویت می‌کند.

رسیدن به توافق هدف نهایی هر مذاکره‌ای است. مطمئن باشید که با افرادی مذاکره می‌کنید که اجازهٔ تصمیم‌گیری دارند. بعضی گروهها فقط برای پی‌بردن به نظریات و مواضع شما با شما مذاکره می‌کنند و بعد می‌گویند که برای پذیرش شرایط شما اختیاری ندارند. مقامات بالای آنها نیز آنچه را که در مورد آن مذاکره کرده‌اید نفی می‌کنند تا معامله‌ای پرمنفعت‌تر (برای خود) با شما داشته باشند.

۲ـ تعیین اهداف

مرحلهٔ بعدی مذاکره، طرح اهداف به طور کلی است. در این مرحله، طرح موضوعات خاص ضرورت ندارد؛ زیرا هنوز دو طرف در حال شناسایی یکدیگر هستند. می‌توانید اهداف کُلّی خود را با گفتن یک جملهٔ خوب و مثبت نشان دهید؛ مثلاً بگویید: «دوست دارم مطمئن شوم که این مذاکره به نفع دو طرف خاتمه می‌یابد». بعد ببینید طرف مقابل چه می‌گوید. آیا او یک مذاکرهٔ «برد ـ برد» را ترجیح می‌دهد یا نه؟ اگر این طور به نظر برسد که طرف مقابل خواهان یک مذاکرهٔ «برد ـ باخت» یا «باخت ـ باخت» است، نگران نباشید؛ هنوز چیزی از دست نرفته است. این نخستین مرحله برای پی بردن به این نکته است که آیا اختلافی یا اختلافاتی بین اهداف طرفین وجود دارد یا نه؟

۳ـ شروع مذاکرات

بعضی از مذاکره‌کنندگان ساده و بعضی از آنها بسیار پیچیده هستند. تا زمانی که به اهداف طرف مقابل پی نبرده‌اید، نمی‌توانید مسیر مذاکره را پیش‌بینی کنید. ممکن است طرف مقابل اهداف پوشیده‌ای داشته باشد که تا اواخر مذاکره آنها را آشکار نکند. ممکن است موضوعات گوناگون به هم ربط داده شوند (مثلاً طرف بگوید: «من این کار را انجام نمی‌دهم، تا شما فلان کار را انجام ندهید»). یا از هم تفکیک گردند. (مثلاً طرف برای هر موضوعی خواهان یک مذاکرهٔ جداگانه باشد). اگر شما قبلاً تحقیقاتتان را به طور کامل انجام داده باشید، به‌راحتی در خواهید یافت که چه موقع بهتر است مذاکرات جداگانه داشته باشید و چه موقعی بهتر است چندین موضوع را به هم ربط دهید و در قالب یک مذاکره مطرح کنید.

بر سر این مسئله که آیا مذاکره را باید با یک موضوع کم‌اهمیت آغاز کرد یا یک موضوع مهم، اختلاف نظر وجود دارد. عده‌ای می‌گویند که حل و فصل کردن یک مسئلهٔ کوچک در ابتدای مذاکره موجب ایجاد جوّ تفاهم و حسن‌نیت می‌شود. عده‌ای دیگر می‌گویند که بهتر است اول یک موضوع مهم مطرح شود. اگر دو طرف بتوانند دربارهٔ یک موضوع مهم به توافق برسند، بحث کردن بر سر موضوعات کوچک بی‌معنی خواهد بود.

۴ـ اظهار مخالفت و اختلاف

زمانی که موضوعات مذاکره مشخص می‌شود مخالفتها و اختلافات ظاهر می‌گردند. به یاد داشته باشید که می‌توانید از این جرّ و بحثها اطلاعات بسیاری به دست آورید. نباید از اختلافات بترسید؛ باید منتظر این مرحله از مذاکره

باشید و از آن استقبال کنید. اگر با اختلافات به طور مؤثر برخورد کنید، دو گروه به‌یکدیگر نزدیکتر می‌شوند اما اگر ندانید چگونه با آن برخورد کنید، اختلاف بین دو گروه بیشتر خواهد شد. در موقع مطرح‌کردن موضوعات، بیشتر مذاکره‌کنندگان دربارهٔ خواسته‌هایشان صحبت می‌کنند. شما باید ببینید که آنها به چه چیزی نیاز دارند و چه چیزی آنان را راضی می‌کند. تعداد کمی از مذاکره‌کنندگان به همهٔ آنچه می‌خواهند می‌رسند.

بنابراین، گاهی مصالحه یا تغییردادن اهداف به نفع شما تمام می‌شود. به یاد داشته باشید که نباید به اختلاف به مثابه یک آزمون قدرت نگاه کنید بلکه باید آن را برای پی‌بردن به نیازهای طرف مقابل مورد استفاده قرار دهید.

۵ـ تجدید نظر و مصالحه

در خلال مذاکره، گاهی طرف مقابل به مصالحه‌کردن تمایل پیدا می‌کند. اگر سؤالاتی از این قبیل شنیدید: «تصور کنید که ...؟» یا «چه می‌شود اگر ....؟» یا «نظر شما دربارهٔ ...؟» می‌توانید حدس بزنید که طرف می‌خواهد مصالحه کند. در این حالت، خوب گوش کنید. شاید طرف مقابل دارد به سمت مورد نظر شما حرکت می‌کند. پیشنهاد او را به سرعت قبول نکنید؛ زیرا این کار ممکن است باعث عقب‌نشینی او شود. در موقع پاسخ‌دادن به اهداف، نظریات و پیشنهادها بهتر است از شیوهٔ گوش‌دادن انعکاسی استفاده کنید؛ مثلاً اگر طرف مقابل به شما پیشنهاد می‌کند که حاضر است ماشینش را به دو هزار دلار به شما بفروشد، باید بگویید: «پس شما می‌خواهید برای این ماشین دوهزار دلار از من بگیرید؟» اگر شما از این شیوه استفاده کنید:

- ممکن است طرف مقابل قیمت پیشنهادی خود را پایین بیاورد؛ زیرا فکر می‌کند که جواب شما منفی بوده است.

● اگر طرف مقابل برای توجیه نظر خود تلاش می‌کند، شیوهٔ گوش‌دادن انعکاسی این فرصت را در اختیار شما قرار می‌دهد که فرضیه‌های او را زیر سؤال ببرید.

● زمان کافی خواهید داشت تا به یک پیشنهاد متفاوت فکر کنید. اگر طرف پیشنهاد متفاوت شما را تکرار کرد، آن را تأیید کنید؛ حرف خود را عوض نکنید. این کار طرف مقابل را وادار خواهد کرد که یا پیشنهاد شما را بپذیرد یا آن را رد کند یا یک راه حل دیگر پیشنهاد نماید.

۶ـ به توافق رسیدن

در این مرحله، شما به نحوی به توافق می‌رسید. بهتر است همهٔ توافقات کوچک و بزرگ را روی کاغذ بیاورید. سعی کنید قراردادها را روی کاغذ بنویسید این کار به شما قدرت زیادی می‌دهد. همزمان با پیشرفت مذاکره، سعی کنید به توافقات کوچک بیشتری برسید و همهٔ آنها را روی کاغذ یادداشت کنید. به طرف مقابل نشان دهید که همهٔ قراردادهای کوچک را هم یادداشت می‌کنید. حتی می‌توانید برای طرف مقابل هم نسخه‌ای از یادداشتهای خود تهیه کنید. مطمئن شوید که قرار داد شما طوری است که هر دو طرف برای پیروی از آن انگیزه کافی دارند. همچنین باید عواقب سنگینی برای زیرپا گذاشتن مفاد موافقت‌نامه (قرارداد) در نظرگرفته شود. در پایان، از تصمیم‌گیرندگان بخواهید که موافقت‌نامه را امضا کنند. آنگاه تا پایان اجرای آن با طرف مقابل در تماس باشید.

ایجاد یک وضعیت «برد ـ برد»

برای اینکه بتوانید یک مذاکره‌کنندهٔ «برد ـ برد» بزرگ باشید، باید از چهار متغیّر اصلی مذاکره ـ زمان، قدرت، اطلاعات و موقعیت ـ به خوبی استفاده کنید.

۱ـ زمان

زمانی که برای مذاکره انتخاب می‌کنید، اهمیت زیادی دارد. متأسفانه زمان انجام گرفتن همهٔ کارهایی که در دنیا صورت می‌گیرد، معمولاً و دقیقاً در اواخر مهلت زمانی مقرر است. اگر شما می‌دانستید که مدتی طول می‌کشد تا مذاکره انجام شود، مجبور نبودید به سرعت تصمیم بگیرید. کسی که احساس می‌کند تحت فشار است، احتمالاً سریعتر از یک چیز یا چیزهایی می‌گذرد تا معامله‌ای را تکمیل کند (زودتر تن به توافق می‌دهد). در مذاکرات، افراد محدودیتهای زمانی تعیین می‌کنند. سعی کنید در موعدهای افراد دخالت نکنید اما هرگز به طرف مقابل امکان ندهید که از مهلت مورد نظر شما با خبر شود.

چگونه می‌توانید پی ببرید که مهلت طرف مقابل رو به اتمام است؟ برای پی‌بردن به این مسئله باید به علائم زیر توجه داشته باشید:

- آنها به سرعت مباحثات می‌افزایند.
- ناگهان نظر سرسختانهٔ قبلی خود را ملایمتر می‌کنند.
- به طور مرتب به ساعت نگاه می‌کنند و می‌خواهند بدانند چقدر از وقت باقی مانده است.
- با یک موضوع موافقت می‌کنند.

هر وقت صلاح دیدید، برای پیشبرد اهداف خود طرف، مقابل را از نظر وقت تحت فشار قرار دهید تا بحث پیشرفت کند و مشکل زودتر حل شود.

در این مرحله، به توصیه‌های زیر توجه کنید:

- به گونه‌ای سخن بگویید که طرف مقابل تصور کند موجودی شما از آنچه او می‌خواهد محدودتر است.
- به طرف مقابل بگویید که به زودی قیمتها افزایش پیدا خواهند کرد.
- یک پیشنهاد زمانی محدود بدهید.

● به شرط جواب فوری، به طرف مقابل یک پیشنهاد بدهید.

مواظب باشید که برای طرف مقابل موعد کاذب تعیین نکنید؛ زیرا ممکن است یکی از افراد هوشیار طرف مقابل از این وعده آگاه شود و آن را نادیده بگیرد. اگر موعد مقرر شما سپری شود و نتوانید کاری از پیش ببرید، اعتبار خود را از دست می‌دهید.

خیلی‌ها می‌گویند حدود ۸۰ درصد از توافقات در خلال ۲۰ درصد آخر جلسه (از نظر وقت جلسه) انجام می‌گیرد. گاهی یک توافق کوچک که ممکن است در ابتدای جلسه در نظر طرف مقابل کم اهمیت باشد، در آخر جلسه بسیار اهمیت (برای طرف مقابل) پیدا می‌کند و می‌توان با توافق دربارهٔ همان مسئله جلسه را پایان داد. با وجود این، شما باید سعی کنید که یک توافق کوچک برای اول جلسه در نظر بگیرید؛ زیرا این مسئله سبب جلب نظر طرف مقابل می‌شود و او را ترغیب می‌کند که دربارهٔ موضوعات دیگر راحت‌تر با شما موافقت کند. مسئلهٔ دیگر، تشخیص و تعیین زمان مناسب برای انجام کارهای گوناگون است. یک ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید: «زمان‌بندی درست مساوی است با داشتن همه‌چیز». بهترین موقع برای مذاکره در مورد خرید اتومبیل چه زمانی است؟ احتمالاً در پایان فصل یا وقتی فروشنده واقعاً مجبور است ماشینهایش را بفروشد (شاید به دلیل کنارگذاشتن حرفهٔ ماشین فروشی یا مواجه شدن با مشکلات مالی).

به پرسشهای زیر پاسخ دهید:

الف) شما با چه محدودیتهای زمانی روبه‌رو هستید؟

ب) محدودیتهای زمانی خود را چگونه پنهان می‌کنید؟

پ) چگونه می‌توانید پی ببرید که طرف مقابل از نظر وقت تحت فشار است؟

ت) آیا هیچ مسئلهٔ زمانی وجود ندارد که شما با در نظرگرفتن آن بتوانید معاملهٔ بهتری داشته باشید؟

۲- قدرت:

بسیاری از مذاکره‌کنندگان ترجیح می‌دهند به صورت «برد-باخت» مذاکره کنند؛ زیرا می‌ترسند در مذاکره بازنده شوند. آنها مذاکره را برای قدرت خود خطرناک می‌پندارند. بنابراین، سعی می‌کنند هر طور شده حریف را بازنده کنند. شما زمانی واقعاً بازنده هستید که به طرف مقابل اجازهٔ برنده شدن بدهید؛ بدون اینکه خود سودی از مذاکره برده باشید. سعی کنید در مورد خواسته‌های خود بی‌پرده و صادق باشید تا یک وضعیت «برد - برد» به وجود آورید. اگر چیزی را قابل قبول نمی‌دانید، دلایل خود را شرح دهید و برای این کار به انصاف طرف مقابل متوسل شوید (یعنی از طرف مقابل بخواهید که منصفانه قضاوت کند).

کلید اصلی قدرت، احساس قدرت است. اگر طرف مقابل شما را قدرتمند می‌داند، شما واقعاً قدرتمند هستید. شما اگر خود را قدرتمند بدانید، طرف مقابل آسانتر قبول می‌کند که قدرتمند هستید. اگر طرف مقابل را قدرتمند می‌دانید، او واقعاً قدرتمند است اما شما می‌توانید با امتناع از تصدیق کردن قدرت او، [اثر] قدرتش را کاهش دهید.

راههایی دیگر برای به دست آوردن قدرت:

● با توجه به وضعیت، نشان دهید که در آن مورد خاص (موردی که مطرح است) قدرت قانونی دارید. قدرت قانونی را می‌توان با داشتن یک عنوان شغلی یا مقام رسمی فراهم کرد. همچنین به یاد داشته باشید که پیشنهادهای نوشته

شده (در مقایسه با پیشنهادهایی که تنها به طور شفاهی مطرح می‌شوند) قدرت خاصی دارند؛ صرفاً به دلیل اینکه «نوشته شده» هستند.

● از ریسک کردن نهراسید. افرادی که سنجیده ریسک می‌کنند، اغلب در پایان کار احترام بیشتر، پاداش بیشتر و بیشترین میزان قدرت را به دست می‌آورند. اگر شما با این اعتقاد به جلسهٔ مذاکره بروید که «اگر به خواسته‌های خود نرسید، می‌توانید جلسه را (به نشانهٔ اعتراض) ترک کنید» قدرتمند هستید. شما می‌توانید با در ذهن داشتن چندین راه حل، همواره قدرت ترک جلسه را داشته باشید. هیچ‌گاه تنها با یک راه حل وارد جلسهٔ مذاکره نشوید. همیشه از هر چیزی سه نوع آن را دوست داشته باشید: سه خانه، سه ماشین، سه راه حل برای یک مسئله، (اما نه سه همسر!)

● مصرّ باشید؛ خواستهٔ خود را چندین بار در جلسهٔ مذاکره مطرح کنید (اگر در دفعات اول پذیرفته نشد.)

● به خود شخصیت بدهید؛ طرف مقابل را وادار کنید به شما به عنوان یک انسان نگاه کند نه فقط به عنوان سخنگوی شرکت. توجه طرف مقابل را به این نکته جلب کنید که شما هم احساسات، مشکلات و نگرانیهایی دارید؛ همان‌طور که آنها هم دارند.

● محدودیتهای خود را بپذیرید؛ در زمان لازم از چنین جملاتی استفاده کنید: «من نمی‌دانم»، «من نمی‌فهمم»، یا «آیا شما می‌توانید به من کمک کنید؟». استفادهٔ به موقع از چنین جملاتی، نه تنها انسان را ضعیف جلوه نمی‌دهد بلکه به نحوی یکی از صفات انسانی را نشان می‌دهد و به دو طرف اجازه می‌دهد که راحت‌تر و با هم مشکلات را حل کنند.

شما همچنین ممکن است قدرت پاداش دادن و جریمه کردن را هم داشته باشید. این نوع قدرت معمولاً در مذاکرات فروش با خریداران است. اما امکان

دارد به خریداران هم پاداش داده شود یا آنان نیز جریمه شوند؛ مثلاً اگر معامله موفقیت‌آمیز نباشد، کارفرمای خریدار چگونه با او برخورد می‌کند؟

- شما یا طرف شما ممکن است قدرت رابطه‌ای هم داشته باشید. این قدرت از مقام سرچشمه نمی‌گیرد بلکه از رابطهٔ شما با دیگر افراد قدرتمند سازمان و نظر آنها دربارهٔ شما ناشی می‌شود. آیا تاکنون افرادی را دیده‌اید که از قدرت مقامات بالاتر از خود استفاده کنند؟ دلیل این امر چیست؟ آیا آنها محبوب هستند یا با مقامات بالا رابطهٔ قوی و مطلوبی دارند؟

به پرسشهای زیر پاسخ دهید:

الف)هم‌اکنون، منابع قدرت شما کدامها هستند؟

ب)کدام منابع دیگر قدرت را می‌توانید داشته باشید؟

پ)کلید قدرت چیست؟

۳- اطلاعات:

اطلاعات شما هر چه بیشتر باشد، بهتر است. ببینید که طرف مقابل در مذاکره کردن چقدر مهارت و تجربه دارد؟ اهدافش چیست؟ ویژگی‌های شخصیتی‌اش کدام‌اند؟ احتیاجات عاطفی و شخصی او کدامها هستند؟ با سیاستهای اداری تا چه حد درگیر است؟ همچنین سعی کنید بفهمید که آنچه طرف شما برای آن می‌جنگد، چقدر برای او ارزش دارد؟ هر قدر موضوع مورد مذاکره برای شخص اهمیت بیشتری داشته باشد، به همان اندازه راحت‌تر با طرف مقابل خود توافق می‌کند. سعی کنید تمایل طرف مقابل را برای دستیابی به آنچه می‌توانید به او بدهید، تا حد ممکن افزایش یابد؛ برعکس، هیچ گاه به طرف مقابل نشان ندهید که او می‌تواند چیزی به شما بدهد، چقدر برایتان اهمیت دارد. به محض اینکه طرف مقابل دریابد که موضوع مورد مذاکره چقدر

برای شما اهمیت دارد، قدرت مذاکره‌تان کاهش می‌یابد.

برای داشتن یک مذاکره ثمربخش به چه اطلاعاتی نیاز دارید؟

۴- موقعیت:

یکی از متغیّرهای بسیار مهم در مذاکرات موقعیت است. شما اغلب می‌توانید با توجه به موقعیت، معاملات مطلوبی داشته باشید؛ به عنوان مثال، شرکتی می‌خواهد برای یک کارمند انتقالی هر چه سریعتر خانه بخرد و احتمالاً بعد از مدتی آن را بفروشد. در اینجا، چون شرکت از کار خرید و فروش خانه اطلاع چندانی ندارد، یک موقعیت عالی برای یک خریدار بالقوه پیش می‌آید تا معامله خوبی داشته باشد. اگر احتمال روابط دراز مدت وجود دارد، تنها به فکر به دست آوردن پول فراوان نباشید؛ حتی اگر موقعیت فراهم باشد. همیشه از خود بپرسید که این معامله چه اثری در روابط آیندهٔ طرفین خواهد داشت. موقعیت مذاکرات چگونه می‌تواند برای شما مفید یا مضر واقع شود؟

مقابله کردن با شیوه‌ها و ترفندهای مذاکره‌ای

اکنون که اصول مذاکره کردن را آموخته‌اید (شناختن سه نوع مذاکرهٔ «برد-برد»، «برد-باخت»، «باخت-باخت» که مذاکرهٔ «برد-برد» بهترین آنهاست و شناختن مهمترین متغیّرها در هر مذاکره یعنی زمان، قدرت، اطلاعات و موقعیت)، وقت آن است که از استراتژیها و تکنیکهای خود در سر میز مذاکره استفاده کنید. اگر چه مذاکرات «برد-برد» بیش از دو نوع دیگر مذاکره تداول دارند اما هنوز هم شما با افرادی برخورد می‌کنید که می‌خواهند به آن دو صورت دیگر مذاکره کنند. بهترین دفاع در برابر چنین افرادی این است که شیوه‌ها و ترفندهای مذاکره‌ای آنها را بشناسید و راه مقابله با این شیوه‌ها را بدانید.

برای کسب آمادگی روشی را توسعه بدهید که فقط یک برنامهٔ مقدماتی باشد. اگر خود را با یک برنامهٔ انعطاف‌ناپذیر محدود کنید، بعدها، زمانی که در مذاکرات شرایط تغییر می‌کند، با مشکل روبه‌رو می‌شوید. شیوه‌ها متناسب با موضوع مذاکره و افراد شرکت کننده در مذاکره تغییر می‌کنند. در اینجا، بعضی از شیوه‌های اثبات شده را شرح می‌دهیم:

● بعضی وقت‌ها مذاکره‌کنندگان سرسخت در هنگام شروع مذاکره موضعی غیرمنطقی می‌گیرند؛ به این امید که انتظارات شما را پایین بیاورند. در این حالت، مذاکره‌کننده‌ای که آمادگی لازم را (در برابر آنها) ندارد، ممکن است وحشت کند و خیلی زود به موافقت تن در دهد. اگر با یک درخواست غیر معقول روبه‌رو شدید، اول آن را با کلماتی دیگر طوری تکرار کنید که (آن درخواست) برایتان پذیرفتنی‌تر باشد. برای مقابله با چنین درخواستی، یک یا چند درخواست غیرمنطقی را با طرف مقابل خود مطرح نکنید اما بیشتر از آنچه انتظار دارید، درخواست کنید. این کار به شما امکان می‌دهد که مذاکرهٔ بهتری داشته باشید. اگر آخرین پیشنهاد خود را در همان لحظات اول مذاکره بدهید، جایی برای مانور دادن باقی نخواهید گذاشت. به راستی، شما باید چقدر بیشتر درخواست کنید؟ برای این کار محدوده‌ای را در نظر بگیرید؛ مثلاً اگر برای خرید یک خانه حاضرید ۷۵۰۰ دلار بپردازید و فروشنده ۸۰۰۰ دلار می‌خواهد، اول ۷۰۰۰ دلار پیشنهاد دهید. در این صورت، یک مذاکرهٔ «برد-برد» خواهید داشت.

● اگر تصور می‌کنید که مورد سوءاستفاده قرارگرفته‌اید، می‌توانید از شیوه‌ای دیگر استفاده کنید؛ بگویید که تصمیمتان عوض شده است. در این حالت، طرف مقابل یا باید با خواسته‌های جدید شما موافقت کند یا از خیر معامله بگذرد.

● به یاد داشته باشید که به محض شنیدن پیشنهاد حریف، خود را کمی عقب بکشید. این علامت غیرلفظی، نظر طرف مقابل شما راتا حدودی عوض

می‌کند. اگر شما این کار را نکنید، ممکن است طرف مقابل این‌گونه تصور کند که شما با پیشنهاد او موافقت دارید. به این ترتیب؛ بعداً انعطافی از خود نشان نخواهد داد.

● ممکن است طرف مقابل شیوهٔ «اختیار محدود» را به کار بگیرد. کاربرد عبارتهایی چون: «در مورد این مسئله، من نمی‌توانم تصمیم بگیرم» یا «من باید در این باره با مقامات بالا مشورت کنم» نشانگر این شیوه است. راه مقابله با چنین شیوه‌ای این است که در همان مرحلهٔ اول، مطمئن شوید که طرف مقابل اجازهٔ تصمیم‌گرفتن را دارد. در این صورت، می‌توانید طرف مقابل را وادار کنید که فرد یا افرادی را به مذاکره بفرستد که اجازهٔ تصمیم‌گیری دارند.

● یکی از شیوه‌هایی که برای تضعیف روحیه و پایین آوردن انتظارات مورد استفاده قرار می‌گیرد، شیوهٔ «یا برش دار، یا بگذار سرجایش» است. برای مقابله با چنین شیوه‌ای نظر خود را دوباره بیان کنید و منافع پیشنهاد خود را برای طرف مقابل برشمرید. به طرف مقابل نشان دهید که پذیرش پیشنهادش به صورت طرح شدهٔ فعلی غیر عملی و ناممکن است و برای اینکه دو طرف نفع ببرند باید تغییراتی در پیشنهاد خویش بدهد.

● اگر با عصبانیت طرف روبه‌رو شدید، خونسردی خود را حفظ کنید و از او بپرسید که چه چیزی باعث عصبانیت او شده است. سعی کنید وضعیت را دوباره برای یک مذاکرهٔ «برد-برد» مناسب بسازید.

● اگر دیگر چیزی برای مذاکره کردن وجود ندارد یا طرف مقابل با خواستهٔ شما موافقت نمی‌کند، می‌توانید جلسهٔ مذاکره را ترک کنید. در این صورت، طرف مقابل ممکن است توافق در پاره‌ای موارد را بپذیرد؛ به شرطی که مذاکره واقعاً برای او مهم باشد. البته استفاده از این شیوه نوعی ریسک کردن است. اگر طرف مقابل جلسه را ترک کرد، بگذارید دوباره خودش درخواست مذاکره بدهد.

در این صورت، شما پی خواهید برد که آنچه او می‌خواهد چه قدر برایش ارزش دارد و در نتیجه، این بار می‌توانید از او امتیازات بیشتری بگیرید و با خواستهٔ او موافقت کنید.

● شیوه‌ای که با استفاده از آن می‌توانید هر بار به جزیی از آنچه می‌خواهید برسید، (نه یکباره به تمام آنچه می‌خواهید) شیوهٔ «قطعه سیلامی*» نام دارد (سیلامی نوعی سوسیس می‌باشد). می‌گویند این خط مشی «میتایس رکوسیس» دبیرکل حزب کمونیست مجارستان بوده است. او این شیوه را این طور تعریف می‌کند: «وقتی می‌خواهید به یک «سیلامی» برسید که در دست حریف شماست و به سختی از آن دفاع می‌کند، نباید سعی کنید تمام آن را یکدفعه از او بگیرید بلکه باید دفعهٔ اول قطعه‌ای کوچک از آن را بردارید. در این صورت، ممکن است صاحب سیلامی اصلاً متوجه نشود یا اگر هم متوجه شود، چندان اهمیت ندهد. بعد هر دفعه یک قطعهٔ دیگر از سیلامی را بر می‌دارید تا سرانجام همهٔ آن را به دست آورید».

● بعضیها می‌گویند بهتر است ابتدا مسائل آسان را حل کنیم و بعد به مسائل مشکلتر بپردازیم. با وجود این، گاهی مسائل به ظاهر کم اهمیت، در آخر جلسهٔ مذاکره اهمیت پیدا می‌کنند. به یاد داشته باشید که بیشتر کارها در اواخر جلسه انجام می‌شوند.

● هنگامی که می‌خواهید پیشنهاد یا راه‌حلهای دیگری را با طرف مقابل در میان گذارید، در جمله‌های خود از «اگر... چه...؟» استفاده کنید. با این کار هم به واکنش حریف پی می‌برید و هم هر دو طرف می‌توانید. موضوع را قبل از تصمیم‌گیری، خوب مورد بررسی قرار دهید.

● شیوهٔ دیگر که «مرد خوب - مرد بد» نام دارد، به این صورت است که در وسط مذاکره فرد جدید (مرد بد) وارد مذاکره می‌شود و یکی از افراد که قبلاً در

جلسهٔ مذاکره حضور داشته است (مرد خوب) بیرون می‌رود؛ فرد تازه وارد پیشنهادهای شما را نمی‌پذیرد، از شما درخواستهای غیرمنطقی می‌کند و بعد از ورود مرد خوب (که بیرون رفته بود) از جلسه بیرون می‌رود. بعد از این جریان، مرد خوب ظاهراً درخواستهای منطقی‌تری را مطرح می‌کند. هدف آنها از این کار این است که شما را وادار کنند تا با خواستهٔ آنان موافقت کنید. مرد (ظاهراً) خوب موافقت شما را جلب می‌کند و آن را به مرد بد می‌فروشد. راه مقابله با چنین ترفندی این است که دوباره برنامهٔ قبلی خود را بررسی نمایید و با آنها موافقت نکنید. شما هم می‌توانید از این شیوه استفاده کنید اما وقتی می‌بینید طرف مقابل نیز از این شیوه استفاده می‌کند، باید تمام افراد طرف مقابل را بد بپندارید.

● این نکته بحث‌انگیز است اما ارزش بیان کردن را دارد؛ بعضی وقت‌ها اگر ابتدا شما با یکی از خواسته‌های طرف مقابل موافقت کنید، به نفع شماست و به شما قدرت می‌دهد؛ زیرا طرف مقابل فکر می‌کند شما باانصاف هستید و می‌کوشد در عوض، با خواسته‌تان موافقت کند. البته شما نباید از چیزی که برایتان اهمیت بسیار دارد، چشم پوشی کنید.

● اگر به ناچار باید یکی از خواسته‌های طرف مقابل را بپذیرید، به آسانی موافقت نکنید. طرف را وادار کنید که بهای آن را بپردازد. یک ضرب‌المثل می‌گوید: «اگر برای به دست آوردن چیزی سخت کار نکرده باشید، ارزش آن را نمی‌دانید».

● بعضی وقت‌ها طرف مقابل طوری دربارهٔ یک موضوع صحبت می‌کند - موضوعی که قبلاً مورد بحث قرار نگرفته است - که گویی شما با آن موافقت کرده‌اید. بهترین دفاع در برابر این شیوه آن است که گوش کنید و در آخر به او بگویید که دارد از چه روشی استفاده می‌کند. همچنین می‌توانید در این باره با

مقامات بالاتر طرف صحبت کنید.

● گاهی ممکن است طرف مقابل از ترفند «روش استاندارد» استفاده کند؛ مثلاً قراردادی را به شما پیشنهاد بدهد و بگوید که این قرارداد استاندارد است. در این صورت، شما فکر می‌کنید که به دلیل استاندارد بودن قرارداد، نمی‌توان در آن تغییری داد.

● ممکن است طرف شما از ترفند «موضوع ساختگی» استفاده کند؛ در این حالت، او بر سر موضوعی که در واقع برایش چندان اهمیتی هم ندارد، بسیار جر و بحث می‌کند؛ به این امید که ذهن شما را مشغول سازد و بعداً در مورد موضوع مهمتری از شما موافقت بگیرد؛ مثلاً طرف مقابل دربارهٔ قیمت زیاد جر و بحث می‌کند؛ در حالی که موضوع واقعی برای او خدمات است نه قیمت کالا یا مسائل مالی را عمده می‌کند؛ ممکن است در حالی که مسئلهٔ اصلی برای او توزیع است نه مسائل مالی. در چنین مواردی باید از تحقیقات خود استفاده کنید؛ خوب به حرفهای طرف گوش دهید و با احتیاط عمل کنید.

● شیوهٔ دیگر «حمله در آخرین لحظه» است. طرف مقابل سعی می‌کند در آخرین لحظات مذاکره با استفاده از این شیوه، از شما دربارهٔ یک مسئله موافقت بگیرد. در این جا زمان بسیار اهمیت دارد؛ زیرا در آخرین لحظات مذاکره از این روش استفاده می‌شود و در این موقع، به‌راحتی نمی‌توان جلسه را به نشانهٔ اعتراض ترک کرد.

به این پرسشها پاسخ دهید:

الف) طرف شما در مذاکره ممکن است از چه شیوه‌هایی استفاده کند؟ چگونه با آنها مقابله می‌کنید ؟

ب) شما از چه شیوه‌هایی می‌توانید استفاده کنید؟ چگونه از آنها استفاده می‌کنید؟

اشتباهات متداولی که باید از بروز آنها جلوگیری کنید.

تحقیقات به عمل آمده در مورد مذاکرات و مذاکره‌کنندگان نشان می‌دهد که اشتباهات زیر در میان مذاکره‌کنندگان بسیار متداول است. ببینید شما مرتکب کدام یک از این اشتباهات شده‌اید:

● مذاکره کردن، بدون برخورداری ازآمادگی کافی؛ برای شروع مذاکره، مثل هر کار دیگر باید آمادگی کافی داشته باشید؛ آیا می‌دانید چه می‌خواهید و به چه چیزی نیاز دارید؟ آیا می‌دانید از چه چیزی می‌توانید بگذرید؟ آیا می‌دانید پاسخ طرف شما به این پرسشها چه خواهد بود؟

● بردن به هر قیمت؛ علت بروز این اشتباه کارکرد بعضی عوامل روان‌شناختی است. افراد اغلب مجموعه‌ای از اعمال را مبنای درک و قضاوت خود قرار می‌دهند؛ بنابراین، شما به دنبال شواهدی می‌گردید که نظرتان را تأیید می‌کند و اطلاعاتی را که متضاد و متناقض با نظر شما باشد، رد می‌کنید. برای مقابله با این مشکل، باید دیدگاه بازتری داشته باشید و هر نوع اطلاعاتی را، اعم از خوب یا بد- مورد بررسی قرار دهید. اعتقاد سرسختانه به مجموعه‌ای از اعمال، مذاکره‌کنندگان را در یک مذاکرهٔ «برد-باخت» یا «باخت-باخت» درگیر می‌کند. استفاده از رفتار تهدیدآمیز و کمبود کنترل بر خویشتن،به اتلاف وقت شما می‌انجامد. تحقیقات نشان می‌دهند که هرچه شیوه خشونت‌آمیزتر باشد، مقاومت در برابر آن بیشتر است؛ بنابراین، در روند مذاکرات، متقاعدسازی (در مقایسه با سلطه‌گرایی) نتایج بهتری به بار می‌آورد.

● نادیده گرفتن روابط طبیعی بده - بستان در مذاکرات «برد-برد»؛ به یاد داشته باشید بعد از مذاکره هر دو طرف باید احساس کنند که از آن نفعی برده‌اند. این مسئله به ویژه در روابط دراز مدت- اهمیت بسیار دارد.

● درست بیان نکردن راه‌حلها در مذاکرات؛ سعی کنید شرایط یا پیشنهاد خود

را به بهترین شکل و به طور مثبت بیان کنید؛ برای مثال وقتی می‌خواهید یک کارمند جدید استخدام کنید و او تقاضای ۱۵ دلار دستمزد (در ازای هر یک ساعت کار) را دارد، به جای اینکه به او بگویید «من می‌دانم که شما ۱۵ دلار می‌خواهید اما بیشتر از ۱۲ دلار نمی‌توانم، بپردازم.» به او بگویید «پیشنهاد ۱۲ دلاری من ۲ دلار بیشتر از دستمزدی است که شما تا به حال می‌گرفته‌اید». یک نگرش منفی می‌تواند مانع موافقت طرف مقابل با تعداد بیشتری از خواسته‌های شما باشد.حتی ممکن است مذاکره را به یک بن بست بکشاند.

● اعتماد بیش از حد به اطلاعات موجود؛ بعضی از مذاکره‌کنندگان بیش از حد به اطلاعات موجود تکیه می‌کنند. همواره از خود بپرسید که اطلاعات موجود تا چه اندازه قابل اعتماد هستند. فقط به ظاهر اطلاعات فکر نکنید و قبل از استفاده، آنها را خوب مورد بررسی قرار دهید؛ برای مثال، یک فروشندهٔ ماشین ممکن است از تولیدکننده بخواهد که مدت ضمانت، ماشینها را طولانی‌تر کند. چرا که مشتریان مایل‌اند مدت زمان بیشتری از هزینهٔ تعمیرات معاف باشند. اگر این مسئله را با دقت بیشتری بررسی کنید، می‌بینید که طولانی‌تر شدن مدت ضمانت به ندرت مدت ضمانت تولید کننده را دو برابر می‌کند و ممکن است این ضمانت طولانی شده فقط هزینهٔ قسمتهای ارزان قیمت ماشین را در برگیرد. قبل از این درخواست، فروشنده می‌بایستی از خود بپرسد که آیا چنین درخواستی ارزش دارد یا نه؟

● موافقت با خواست طرف مقابل بدون داشتن اطلاعات کافی دربارهٔ موضوع؛ مثلاً شما می‌خواهید ماشینی بخرید. آن ماشین به نظر شما ظاهراً بین ۱۰۰۰۰ تا ۱۲۰۰۰ دلار می‌ارزد ولی شما ابتدا به فروشنده ۷۰۰۰ دلار پیشنهاد می‌دهید و فروشنده پیشنهاد شما را فوراً می‌پذیرد. در این حالت، ممکن است اول احساس شادمانی و رضایت کنید اما بعد از مدت کوتاهی رفته رفته فکر می‌کنید که چرا فروشنده با پیشنهاد شما، که ظاهراً از قیمت واقعی ماشین خیلی

کمتر بوده است، فوراً موافقت کرد. به خود می‌گویید «حتماً او چیزهای دیگری دربارهٔ این ماشین می‌داند که من نمی‌دانم». در چنین مواردی بهتر است قبل از اقدام، با یک فرد مطمئن مشورت کنید. نکته اینجاست که نباید بدون داشتن اطلاعات کافی در مورد نظر طرف مقابل و موضوع مورد بحث تصمیم گرفت.

● بیش از حد به خود مطمئن بودن؛ ارتکاب بسیاری از اشتباهاتی که من در اینجا مطرح کرده‌ام، می‌تواند باعث شود که بیش از حد به خود اعتماد داشته باشید. این امر قدرت قضاوت شما را ضعیف می‌کند. اعتماد به نفس بیش از حد، باعث می‌شود که اطلاعاتی راکه مخالف باورهای شماست، نادیده بگیرید (و این در بسیاری مواقع به ضرر شماست). چگونه می‌توانید با اعتماد به نفس بیش از حد مقابله کنید؟ به یاد داشته باشید که این امر می‌تواند مشکلی جدی برای شما باشد. به نظریات دیگران در برابر فرضیات خود توجه کنید؛ زیراگاهی دیگران بهتر از خود شما ایرادهای شما را تشخیص می‌دهند. از خود بپرسید که دلیل اشتباهاتتان چیست؟ به یاد داشته باشید که اگر با تکیه بر اطلاعات ناکافی عمل کنید، بیش از حد به خود اعتماد کرده‌اید و به ناچار بهای آن را خواهید پرداخت.

دو راه دیگر برای حل و فصل اختلافات

بعضی وقت‌ها نمی‌توان یک مذاکرهٔ «برد-برد» داشت. در این گونه موارد، معمولاً یک اختلاف اساسی در مورد حقایق وجود دارد یا نظامهای فکری دو طرف با یکدیگر متضاد است. دراین حالتها، برای حل و فصل اختلافات شدید دو راه دیگر وجود دارد: داوری و میانجیگری.

داوری، استفاده از یک گروه بی طرف سوم است که نظریات هر دو طرف مخالف را می‌شنود و دربارهٔ موضوع مورد اختلاف تصمیم می‌گیرد. معمولاً این تصمیم معتبر و الزام‌آور است(یعنی دو طرف باید از آن پیروی کنند). از این

روش، هنگامی استفاده می‌شود که دو طرف حتی بعد از تبادل‌نظر بسیار حاضر نباشند تغییری در مواضع خود بدهند. با وجود این، باید دربارهٔ موضوع مورد نظر هم تصمیم‌گیری شود.

اگر تصمیم داور معتبر نباشد، دو طرف می‌توانند از طریق دادگاه دادخواهی کنند. معمولاً در دادگاه یا هر دو طرف بازنده می‌شوند یا یک طرف برنده و طرف دیگر بازنده می‌شود.

میانجیگری تلاشی است از جانب یک گروه بی طرف سوم که سعی می‌کند دو طرف را در تبادل‌نظر، مذاکره و رسیدن به توافق یاری کند. برعکس داور، میانجیگر برای دو طرف تصمیم نمی‌گیرد؛ این خود آنها هستند که تصمیم می‌گیرند. میانجیگری معمولاً اختیاری است و تعهدی ایجاد نمی‌کند.

مذاکرات بین‌المللی [۱]

مهارتها و شیوه‌هایی که ما در آمریکا از آنها برای مذاکرات «برد-برد» استفاده می‌کنیم، ممکن است به همان خوبی در مذاکرات بین‌المللی نتیجه بخش نباشند.

یکی از کلیدهای موفقیت در مذاکرات بین‌المللی این است که بدانید مردم کشورهای دیگر چگونه دربارهٔ شما فکر می‌کنند. وقتی شما در یک اتاق پرجمعیت - جمعیتی که دارای فرهنگی متفاوت با فرهنگ شما هستند - صحبت می‌کنید، بیشتر افراد براساس دانش قبلی‌ای که از فرهنگ شما دارند، درباره‌تان قضاوت می‌کنند. شما باید متوجه این حقیقت باشید؛ زیرا نحوهٔ تفکر و برداشت آنها از شما بر مذاکرات تاثیر می‌گذارد. این مسئله در مورد شما هم

۱- در این قسمت، نویسنده بیشتر آمریکاییها را مورد خطاب قرار می‌دهد اما خواندن این قسمت برای شما هم مفید خواهد بود. -م

حقیقت دارد؛ یعنی نحوه تفکر و برداشت شما هم از آنها بر مذاکرات تاثیر می‌گذارد. بنابراین، بهتر است بدانیم که همتاهای آمریکاییها در کشورهای دیگر دربارهٔ آمریکاییها چگونه فکر می‌کنند.

همان‌طور که اشاره کردیم، مردم یک کشور اغلب از مردم کشورهای دیگر برداشت خاصی دارند؛ مثلاً مردم بسیاری از کشورها فکر می‌کنند رفتار بیشتر آمریکاییها مثل هم است و آنها دارای ویژگی‌های خاصی هستند. این مسئله را «یک جور پنداری» می‌نامند. حال اگر شما می‌خواهید با مردم کشورهای دیگر مذاکره کنید:

اول باید با «یک جور پنداری» مردم آن کشور مقابله کنید.این کار را با آموختن چیزهایی دربارهٔ کشور و فرهنگ آنها می‌توانید انجام دهید. بیشتر غیر آمریکاییها تصور می‌کنند که آمریکاییها از نظر جغرافیایی و فرهنگ‌شناسی بی سواد هستند؛ بنابراین، قبل از مذاکره با آنها ابتدا به یک اطلس نگاه کنید، کشور طرف خود را پیدا کنید و چیزهایی دربارهٔ اقیانوسها، رشته کوهها و نام شهرهای آن یاد بگیرید. قدری هم دربارهٔ منطقه‌ای که کشور طرف مقابل در آن قرار گرفته است، مطالعه کنید. با بهره‌گیری از مقدار کمی دانش می‌توانید از طرف مقابل، دربارهٔ کشورش نکات هوشمندانه‌ای را بپرسید. این کار او را متعجب خواهد کرد و ممکن است نگرشش را نسبت به شما عوض کند. به علاوه، بیشتر صحبت‌کنندگان زبانهای غیرانگلیسی تصور می‌کنند که آمریکاییها تنها می‌توانند به زبان انگلیسی صحبت کنند. پس سعی کنید حداقل معادل عبارتهایی مثل «سلام»، «خداحافظ» و «حال شما چطور است»؟ را یاد بگیرید و آنها را با این کار متعجب کنید. شما مجبور نیستید که زبان آنها راکاملاً یاد بگیرید. اگر چه وقتی با زبان مادری طرف مقابل با او صحبت می‌کنید، مذاکرهٔ مؤثرتری خواهید داشت. تلاش کنید که حداقل چیزهایی را یاد بگیرید. مردم کشورهای دیگر برای این

تلاش شما و رفتار دوستانه‌تان ارزش قائل‌اند.

«فرانک اِکاف» در کتاب «چگونه می‌توان دربارهٔ هر چیزی با هر کسی در هر کجای دنیا مذاکره کرد؟» هفت ویژگی آمریکاییها را بر شمرده و اثر این ویژگی‌ها را در مذاکرات بین‌المللی شرح داده است. احتمالاً داشتن بیشتر این ویژگی‌ها هنگام مذاکره با آمریکاییان به شما کمک می‌کند اما ممکن است در مذاکرات بین‌المللی مانع تلقی شود. این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱- دیگران فکر می‌کنند آمریکاییها در تبادل‌نظر رک و بی‌پرده هستند. بسیاری از مردم کشورهای دیگر فکر می‌کنند آمریکاییها به دلیل داشتن این صفات آدمهایی پررو و بی ملاحظه هستند و این مسئله موجب ناراحتی آنها می‌شود. چنین رفتاری در فرهنگ بسیاری از ملل آمریکای لاتین و آسیا متداول نیست. اگر شما در مذاکره با این افراد رک و صریح باشید، ممکن است به مسائل کوچکی که طرف می‌خواهد به شما انتقال بدهد، توجه نکنید. برای مثال، مکزیکی‌ها و ژاپنی‌ها به ندرت جواب بله یا خیر می‌دهند. وقتی ژاپنی‌ها جواب بله می‌دهند، فقط منظورشان این است که حرف شما را شنیده‌اند. وقتی که آنها می‌گویند: «آن مشکل خواهد بود» منظورشان «نه» است. شما مجبورید جواب آنها را با توجه به موقعیت صحبت ارزیابی کنید نه با توجه به آنچه می‌گویند.

بیشتر اروپاییها هم، مثل آمریکاییها، احساسات و روابط را در مذاکرات دخالت نمی‌دهند. به خصوص آلمانی‌ها، می‌توانند به اندازهٔ آمریکاییها معامله‌گرا باشند.انگلیسی‌ها هم احساسات را در مذاکرات دخالت نمی‌دهند اما در مذاکره کندتر هستند.

تعداد زیادی از اروپاییها در روابط تجاری بیشتر از آمریکاییها رسمی هستند. برای مثال انگلیسی‌ها از سؤالات شخصی خوششان نمی‌آید. و آلمانی‌ها به لقب و رسمیت اهمیت زیادی می‌دهند؛ مثلاً یک پروفسور آلمانی که «هلمت» نام

دارد، مایل است «پروفسور هرشولتز» مورد خطاب قرار گیرد نه «هلمت».

وقتی در این باره شک دارید، می‌توانید از طرف بپرسید که دوست دارد چگونه او را مورد خطاب قرار دهید. پرسیدن این نکته بهتر از آن است که او را طوری مورد خطاب قرار بدهید که خوشش نیاید.

در موقع مذاکره با مردم کشورهای دیگر بهتر است آرام و راحت باشید. سعی نکنید که با سرعت پیش بروید؛ با دقت بیشتر گوش دهید و خوب نگاه کنید تا وضعیت را به خوبی دریابید.

۲- آمریکاییها بی‌صبر هستند و عجول به نظر می‌رسند. این ویژگی آمریکاییها ممکن است آنها را وادار کند که موقع مذاکره با طرفهای صبورتر به توافقات غیرضروری تن در دهند. برای مقابله با چنین ضعفی، باید خود را آرام کنید و به طرف مقابل اجازه ندهید که بفهمد شما از لحاظ وقت تحت فشار هستید.

۳- آمریکاییها معمولاً به صورت انفرادی مذاکره می‌کنند نه به صورت گروهی.

مردم کشورهای دیگر ممکن است فکر کنند که یک آمریکایی تنها، مذاکرات را جدی نمی‌گیرد و برای آن به اندازهٔ کافی آماده نیست. آنها اکثراً آمریکاییها را «کابویهایی تنها» می‌پندارند که می‌خواهند تمام کارها را به تنهایی و با عجله انجام دهند.

بنابراین، بهتر است شما هم گروهی کار کنید و کار را بین خود تقسیم کنید. اگر شما تمام کار را توسط یک نفر انجام دهید، مشکل می‌توانید با حریف خود مقابله کنید؛ زیرا آنها گروهی کار می‌کنند.

۴- آمریکاییها دوست دارند به جای روابط دراز مدت روی معاملهٔ فوری و کوتاه مدت تأکید کنند. آنها دوست دارند نتایج کار خود را در فواصل کوتاهتری

مورد بررسی قرار دهند. آسیاییها به روابط، خیلی اهمیت می‌دهند. آنها هنگام مذاکره به طرف خود اطمینان می‌کنند نه به قرارداد، و موافقت نامه را آغاز کار می‌دانند نه راه‌حل نهایی. در بعضی کشورهای آسیایی اگر شرایط عوض شود، یک قرارداد امضا شده خود به خود اعتبار خویش را از دست می‌دهد. برای موفقیت در روابط بین‌المللی به فکر روابط دراز مدت هم باشید و با زبان و عمل وفاداری خود را به طرف مقابل نشان دهید.

۵- آمریکاییها دربارهٔ فرهنگهای دیگر دانش و تجربهٔ کمی دارند. بسیاری از مردم کشورهای دیگر فکر می‌کنند که آمریکاییها از نظر فرهنگی خودپسند و بی‌اطلاع هستند. آنها تصور می‌کنند که آمریکاییها دوست ندارند دربارهٔ زبان و فرهنگ ملتهای دیگر چیزی یاد بگیرند. این مسئله می‌تواند مهمترین مشکل آمریکاییها در مذاکرات بین‌المللی باشد. راه مقابله با این مشکل آن است که صادقانه تلاش کنید که دربارهٔ زبان و فرهنگ طرف مقابل چیزهایی یاد بگیرید. فقط به فکر معاملهٔ فوری نباشید؛ به روابط دوستانه و بلندمدت هم بیندیشید.

۶- آمریکاییها به موضوع مذاکره بیشتر از ایجاد روابط اهمیت می‌دهند. یک آمریکایی بعد از مبادلهٔ سلام و احوالپرسی به سرعت کار را شروع می‌کند. آمریکاییها همچنین منطقی، واقعیت‌گرا و قانونی هستند. چنین نگرشی دربارهٔ آمریکاییها صاحبان فرهنگهای دیگر را، که بیشتر به ایجاد روابط اهمیت می‌دهند، از آمریکاییها دور می‌کند. اگر شما برای ایجاد رابطه وقت صرف نکنید، ممکن است طرف مقابل فکر کند که می‌خواهید چیزی را مخفی نگه دارید و قابل اعتماد نیستید. برای مقابله با این مشکل هم باید آرام باشید و خوب به حرفهای طرف گوش کنید و برای پیشرفت مذاکره عجله نکنید.

۷- مردم بعضی از کشورهای دیگر فکر می‌کنند مذاکره‌کنندگان آمریکایی بیش از حد قانونی هستند. آمریکاییها دوست دارند قراردادهای مفصل و نوشته

شده داشته باشند. این مسئله باعث می‌شود که بعضی از خارجیان فکر کنند که آمریکاییها به خود یا دیگران اعتماد ندارند و بنابراین، می‌خواهند با نوشتن قراردادهای مفصل و پیچیده از حقوق خود محافظت کنند. به خصوص مذاکره‌کنندگان خاورمیانه‌ای و آمریکای لاتین چنین مسئله‌ای را با دوستی و اعتماد دو جانبه مغایر می‌دانند. خاورمیانه‌ایها قرارداد را اولین مرحلهٔ مذاکرات می‌دانند.

بیشتر قراردادهای ما (آمریکاییها) بسیار مفصل و پیچیده هستند و به‌راحتی نمی‌توان آنها را خواند. اگر به ناچار باید یک قرارداد را روی کاغذ بیاورید، آن را خلاصه‌تر بنویسید و از کلمات ساده‌تر استفاده کنید. هیچ دادگاهی یک قرارداد را به خاطر اینکه فهمیدن آن خیلی آسان بوده، رد نکرده است.

یک مذاکره‌کنندهٔ آمریکایی که می‌خواهد در مذاکرات بین‌المللی موفق باشد، باید انعطاف‌پذیر باشد و برای نزدیک شدن به مردم فرهنگهای گوناگون دیدگاههای آنان را بشناسد. ممکن است آنها بر اساس برداشتهای منفی قبلی خود دربارهٔ شما فکر کنند و انتظار داشته باشند شما آن طور عمل کنید که درباره‌تان شنیده‌اند، در مقابل، شما باید با انجام اعمالی مخالف با تصورات آنها، آنان را متعجب سازید و در آنها حسن‌نیت به وجود آورید. ایجاد حسن‌نیت و رابطهٔ دو جانبه در طول مذاکرات به شما بسیار کمک می‌کند.

مرور بخش

به پرسشهای زیر پاسخ دهید:

۱- سه نوع مذاکره را نام ببرید.

۲- چهار متغیّر مهم مذاکره را نام ببرید.

۳- شما کدام یک از اشتباهات مذاکره‌کنندگان بی‌تجربه را مرتکب

می‌شوید؟

۴- شما دارای چه ویژگی‌های خاصی هستید که داشتن آن ویژگی‌ها در مذاکرات با خارجیان اثر منفی دارد؟

۵- شما چه ویژگی‌های متفاوتی با طرف مقابل خود - طرف خارجی خود - دارید؟

HOW TO BECOME A BETTER NEGOTIATOR

by: James G. Patterson

1996

Translated into Farsi

by:
Massoud kassaee
Ebrahim Shir Amiri

HAMSHAHRI

HOW TO BE A BETTER NEGOTIATOR

James Patterson

Translated By:
Dr. Massoud Kassaee
Ebrahim Shir Amiri

چگونه مذاکره کنندهٔ بهتری باشیم؟

اگر می خواهید در زندگی موفق باشید، باید بدانید دربارهٔ آنچه می خواهید، چگونه مذاکره کنید. اگر می خواهید درخواست افزایش حقوق بدهید، چیزی را ارزانتر بخرید، قراردادی جدید با یک مشتری مهم ببندید، یا در کار سیاست هستید، تجارت می کنید و یا می خواهید موافقت دیگران را به راحتی به دست آورید این کتاب به شما کمک می کند که راحت تر و بهتر به هدف خود برسید. در این کتاب تمام مهارتها و شیوه های مذاکره کنندگان با تجربه بررسی شده، همچنین مقابله با شیوه های دیگران در این باب نشان داده شده و اشتباهات متداول مذاکره کنندگان کم تجربه مورد بحث قرار گرفته است. در بخش آخر کتاب هم دربارهٔ مذاکرات بین المللی بحث شده است. شما با خواندن این کتاب، به راحتی می توانید دربارهٔ هرچیزی با هرکسی در هرجای جهان مذاکره کنید و مذاکرهٔ موفقیت آمیزی داشته باشید.

«پروفسور اَلکس دیلی»

شابک: ۰ـ ۱۱ ـ ۶۲۷۴ـ ۹۶۴
ISBN: 964 - 6274 - 11 - 0
بها: ۳۶۰۰ ریال